

(R)ewaluacja 2

Wiedza w działaniu

Redakcja

Agnieszka Haber
Karol Olejniczak

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2014

Rozdział II

Brokerzy wiedzy w systemie ewaluacji polityk publicznych

Karol Olejniczak, Tomasz Kupiec, Estelle Raimondo

Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych²²

Wprowadzenie

Przesyt badań – niedosyt wiedzy

Ponad dziesięć lat wysiłków w rozwijaniu kultury ewaluacyjnej w Polsce zaowocowało bogactwem raportów (ponad 900 badań ewaluacyjnych), rozwinięciem metodyki badań i oceny interwencji publicznych, zbudowaniem zaplecza eksperckiego oraz siecią dynamicznych jednostek ewaluacyjnych zaangażowanych w rozwój kultury zarządzania publicznego opartego na dowodach. Dzięki tym osiągnięciom Polska stawiana jest za europejski wzór ewaluacji Polityki Spójności (Ferry, 2009; Olejniczak et al., 2011).

Jednocześnie dynamika rozwoju i skala systemu polskiej ewaluacji sprawiają, że dużo ostrzej dostrzegamy ograniczenia bieżącej praktyki. Zarówno powszechne odczucia uczestników systemu, jak i wyniki usystematyzowanych analiz wskazują, że produkcja badań nie przekłada się na ich wykorzystanie w procesie tworzenia i zarządzania interwencjami publicznymi (Olejniczak, 2013; Kupiec, 2014). W skrócie, badania ewaluacyjne w bardzo ograniczonym stopniu budują wśród ich odbiorców wiedzę o skutecznym prowadzeniu działań publicznych. Chodzi o lepsze zrozumienie mechanizmów rozwojowych, czynników sukcesu i zmieniających się uwarunkowań.

Praktycznym problemem, przed którym dzisiaj stajemy, jest więc to, jak pokierować szerokimi strumieniami wiedzy, w tym bogatym potokiem badań ewaluacyjnych, by mogły one skutecznie wspierać decydentów i menedżerów w prowadzeniu racjonalnych działań publicznych.

W rozdziale stawiamy tezę, że spojrzenie na jednostki ewaluacyjne jako „brokerów wiedzy” może być szansą rozwiązania tego problemu. Myślenie w kategoriach „brokeringu wiedzy” pozwala lepiej opisać, zorganizować i wzmocnić rolę jednostek ewaluacyjnych w dostarczaniu rzetelnej, przydatnej wiedzy jej użytkownikom – decydentom, twórcom interwencji, menedżerom publicznym²³.

²² Serdecznie dziękujemy Panu Piotrowi Strzęboszewskiemu z KJE MIR oraz Pani Agnieszce Haber z PARP za pomoc w przeprowadzeniu badań. Dziękujemy również pracownikom polskich jednostek ewaluacyjnych za udział w badaniu. Szczególne podziękowania kierujemy do osób, które zaangażowały się w dyskusję nad pomysłem brokerów wiedzy. Dziękujemy Tomaszowi Gapskiemu, Agnieszce Haber, Przemysławowi Hermanowi, Jakubowi Jąkałskiemu, Tomaszowi Kacperskiemu, Tomaszowi Kotowi, Tomaszowi Kuli, Katarzynie Lotko-Czech, Profesorowi Stanisławowi Mazurowi, Elżbiecie Opalce oraz Piotrowi Strzęboszewskiemu. Seria naszych wspólnych dyskusji na temat roli jednostek ewaluacyjnych w systemie zarządzania Funduszami Europejskimi była wyjątkowo cenną inspiracją dla tego rozdziału.

²³ Propozycje przedstawione w tym rozdziale opierają się na czterech filarach merytorycznych. – Pierwszym są wyniki badania polskich jednostek ewaluacyjnych (badanie ankietowe 46 jednostek oraz seria paneli dyskusyjnych i wywiadów) przeprowadzonego w 2013 roku. Miało ono na celu analizę działań jednostek ewaluacyjnych przez pryzmat brokeringu wiedzy – wspierania wymiany i wykorzystania wiedzy pomiędzy jej producentami a użytkownikami. Badanie pokazało, że dominującą funkcją jednostek ewaluacyjnych jest

W dalszej części Wprowadzenia prezentujemy definicję i model logiczny działania brokera wiedzy. Bloki tego modelu tworzą strukturę narracji kolejnych części rozdziału. Są to: (1) potrzeby wiedzy i użytkownicy wiedzy, (2) spektrum działań brokerów wiedzy, (3) produkty – jakość świadczonych usług, (4) reakcja odbiorców i ostateczny efekt.

W podsumowaniu podkreślamy, na czym polegają nowatorstwo i wartość ujęcia jednostek ewaluacyjnych w formie brokerów wiedzy. Wskazujemy też na dalsze implikacje dla krajowej praktyki.

Broker wiedzy – ramy koncepcyjne

Zarówno tradycyjne działania ewaluacyjne, jak i proponowany przez nas brokering wiedzy opierają się na wspólnym fundamencie. Jest nim założenie, że użycie rzetelnej wiedzy opartej na wynikach badań przez osoby kierujące i wdrażające interwencje publiczne zwiększa szanse sukcesu tych interwencji. Tak więc wiedza oparta na dowodach podnosi skuteczność działań publicznych, a co za tym idzie, przyczynia się do lepszego rozwoju naszego kraju²⁴. Tę kwestię w ostatnich latach mocno akcentują zarówno badacze, jak i praktycy administracji publicznej. Do powszechnego użycia wszedł termin «polityk publicznych opartych na dowodach» (ang. *Evidence-Based Policies*) (Banks, 2009; Cartwright, Hardie, 2012; KJE, 2012, MRR, 2011; Rieper et al., 2010; Shillabeer et al., 2011)²⁵.

W tym kontekście pojawiają się jednak dwa bardzo poważne wyzwania, na które wskazuje zarówno literatura naukowa, jak i praktyka. Pierwszym jest rozproszenie wiedzy pomiędzy aktorami procesu decyzyjnego i szerzej, zalew zróżnicowanych informacji. Drugim problemem jest przepaść między światem nauki a światem praktyki (Booth, 2011; Wehrens et al., 2011). Wynika ona z odmiennych priorytetów, nieprzystających do siebie cykli pracy (praktycy potrzebują wiedzy „na już”, naukowcy prowadzą badania w kilkuletniej perspektywie), innych rutyn i odmiennych instytucjonalnych zachęt do działania (Wehrens et al., 2010). Ta luka między wiedzą a działaniem (ang. *a know-do gap*) jest wspólna dla różnych dziedzin i pól (służby zdrowia, ochrony środowiska, biznesu, edukacji etc.).

Potrzebni są więc łącznicy między tymi odmiennymi światami, którzy będą zbierać różne źródła wiedzy, wprowadzać je do świata praktyki i pomagać w ich adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości. Rolę tę pełnią brokerzy wiedzy (Mavoa et al.; Willems et al., 2013). Z jednej strony wspierają wdrażanie interwencji,

produkcja nowej wiedzy w formie pojedynczych badań i jej transfer do odbiorców w formie najprostszych działań upowszechniających (patrz: Aneks 1).

- Drugim źródłem są wyniki wywiadów prowadzonych z pięcioma jednostkami ewaluacyjnymi federalnych instytucji amerykańskich i agencji międzynarodowych. W założeniu badanie miało przynieść inspiracje dla Polski. W praktyce pokazało jednak, że poza pojedynczymi przypadkami, praktyki amerykańskich jednostek nie odbiegają znacząco od polskich (patrz: Aneks 2).
- Trzecim źródłem jest usystematyzowany przegląd literatury naukowej (ponad 900 artykułów z 10 dziedzin naukowych). Jego celem było zaczerpnięcie szerokich inspiracji na temat brokeringu wiedzy z różnych pól polityk publicznych. Wyniki tego przeglądu pozwoliły nam zbudować warstwę definicyjną i wypełnić treścią funkcje brokerów wiedzy (patrz: Aneks 3).
- Ostatnim materiałem wykorzystanym w naszych rozważaniach są wyniki wcześniejszych badań poświęconych problematyce wykorzystania ewaluacji (Kupiec, 2014; Olejniczak, 2008, 2012b), zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się (Dalkir, 2005; Mazur, Płoszaj, 2013; Olejniczak, 2012b) oraz źródła z zakresu metodyki badań ewaluacyjnych i szerzej, społecznych.

²⁴ Poprawa funkcjonowania społeczeństwa (ang. *social betterment*) jako *raison d'être* ewaluacji jest wskazywane przez całą rzeszę autorów (Henry, Mark, 2003; Christie, 2007; Mark, Henry, 2004; Scheirer, 2012; Lawrenz, Gullickson, Toal, 2007; Mohan, Sullivan, 2003).

²⁵ Niektóre źródła ujmują tę kwestię nawet szerzej, wskazując, że w społeczeństwie rośnie potrzeba posiadania naukowych dowodów skuteczności i efektywności działań podejmowanych we wszystkich dziedzinach życia społecznego (np. Kardorff, 2004).

wzmacniając bazę dowodów naukowych, na których opiera się praktyka (CHSRF, 2003). Z drugiej, inicjując ewaluację procesu wdrażania i efektów interwencji, budują bazę dowodów (Armstrong et al.).

Gros definicji „brokera wiedzy” akcentuje czynnik procesowy i ludzki:

- **BROKERING** to proces łączenia ludzi, budowania relacji, które ujawniają wspólne potrzeby wiedzy i dzielenie się wiedzą, dowodami i doświadczeniami, które poprawiają skuteczność i pozwalają wykonywać lepiej zadania, pracę (Lin, 2012).
- **BROKER** to osoba lub instytucja - „czynnik ludzki”, nigdy automatyczny system czy baza danych (McAneney et al., 2010).
- **DZIAŁANIA BROKERA** to nie tylko łączenie ludzi i dostarczanie wiedzy. To także „tłumaczenie” pomiędzy językami trzech różnych światów – nauki, polityki i interesów społecznych (Gutierrez, 2010; Fischer, 2003, s. 230).

Niektórzy autorzy, szczególnie w polu praktyki ochrony środowiska, podkreślają bardziej interaktywną rolę uczciwego brokera, który łączy interesariuszy, zarysowuje zakres możliwych opcji rozwiązań, uświadamiając alternatywy i możliwe kompromisy (McAllister et al., 2014).

Różne profile działań brokera wiedzy (czy jak kto woli role) są wyraźnie powiązane z polami praktyki. Jak zauważa Cooper (2013):

- w biznesie broker to **diler, pośrednik, który kupuje i sprzedaje**;
- w polityce broker to **dyplomata, mediator, negocjator**;
- w dziedzinie technologii informacji broker to **ktoś, kto potrafi pozyskiwać informacje i ma dostęp do źródeł**;
- w edukacji to **facylitator, który łączy ludzi, organizacje i zasoby**, stwarzając warunki do rozwoju lub nadania nowej wartości i znaczenia już istniejącym rzeczom;
- w polu służby zdrowia to tłumacz, **mentor, doświadczony, aktywny praktyk**, który budzi świadomość wśród współpracowników, przenosi najnowsze praktyki ze świata laboratoriów i periodyków naukowych do świata placówek służby zdrowia.

Koncepcję „brokera wiedzy”, rozwijaną w różnych polach, można przełożyć na działalność jednostek ewaluacyjnych i analitycznych polskiej administracji.

Celem brokerów wiedzy jest pomaganie aktorom polityki publicznej w zdobyciu i wykorzystaniu rzetelnej wiedzy do lepszego zaprojektowania i poprowadzenia interwencji publicznych. Innymi słowy, im lepsze działania brokera wiedzy, tym wyższe prawdopodobieństwo, że decydenci właściwie pokierują interwencją i że będzie ona dobrze służyć obywatelom, zaspokajając ich potrzeby.

Założenie na temat tego jak broker wiedzy miałby wpływać na rzeczywistość działań publicznych możemy zapisać w formie ciągu logicznego – tzw. „teorii zmiany”. Jest to narzędzie powszechnie stosowane do analizy i ewaluacji interwencji publicznych. W końcu działania brokerów wiedzy też są interwencją – celują w zmianę obecnego stanu rzeczy.

„Teoria Zmiany” działań brokerów wiedzy

Odpowiadając na potrzeby wiedzy twórców i menedżerów interwencji publicznych...

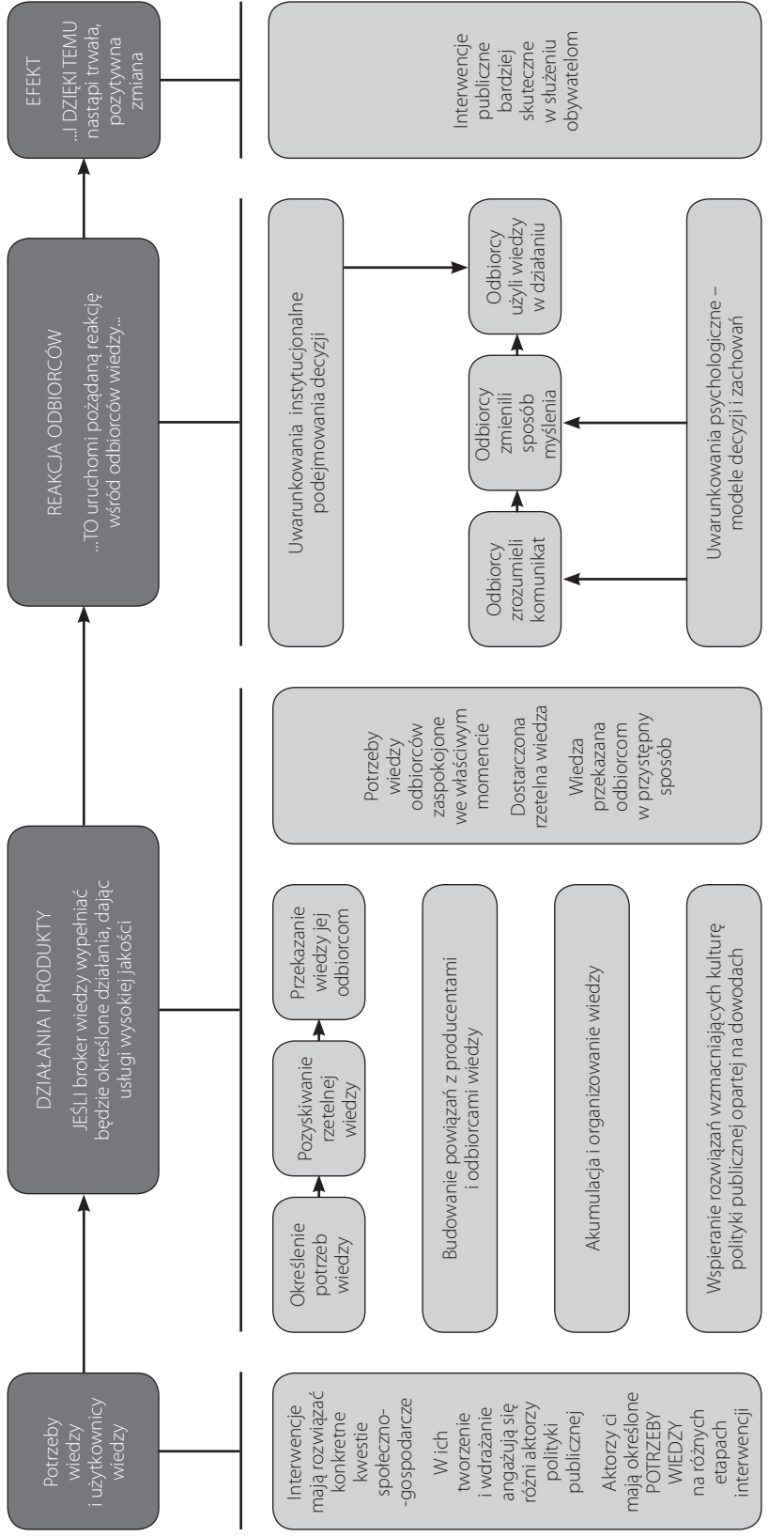
JEŚLI brokerzy wiedzy zrealizują działania pozwalające przekazać użyteczną wiedzę odbiorcom...

TO odbiorcy przyswajając tę wiedzę pogłębią swoje zrozumienie kwestii będących przedmiotem interwencji publicznych...

I DZIĘKI TEMU tak poprowadzą interwencje, że będą one bardziej skuteczne w służeniu obywatelom.

Źródło: opracowanie własne

Rycina 1. Model logiczny działania brokera wiedzy



Źródło: opracowanie własne

To syntetyczne ujęcie logiki działania brokera wiedzy można oczywiście uszczegółowić, co uczyniono na rycinie 1.

Ujęcie jednostek ewaluacyjnych jako brokerów wiedzy diametralnie zmienia perspektywę. Po pierwsze punktem wyjścia dla działań brokera wiedzy są potrzeby informacyjne związane z konkretnymi kwestiami – interwencjami.

Po drugie te potrzeby wiedzy są artykułowane przez konkretnych aktorów systemu polityki publicznej – twórców, projektantów lub menedżerów interwencji publicznych. Mamy więc wyraźną grupę odbiorców – użytkowników, klientów obsługiwanych przez brokerów wiedzy.

Po trzecie brokerzy działają na rzecz zmiany w myśleniu i zachowaniach swoich klientów – aktorów polityki publicznej. Chcą, by klienci wykorzystali rzetelną wiedzę przy podejmowaniu decyzji dotyczących konkretnych interwencji publicznych.

Przejdźmy teraz do rozpakowania każdego z pudełek przedstawionych na powyższym modelu logicznym, tzn. do omówienia działań, mechanizmu i efektów pracy brokerów wiedzy.

1. Potrzeby wiedzy i użytkownicy wiedzy

Interwencje publiczne – przedmiot analiz

Instytucje naszego państwa – administracja rządowa i samorządowa – w służbie obywatelom podejmują we współpracy z rzeszą interesariuszy działania nazywane „interwencjami publicznymi”²⁶. Są to projekty, programy, polityki i regulacje prawne (Tucker, 2005; Howlett, 2011). Celem tych przedsięwzięć jest rozwiązywanie istotnych kwestii społeczno-gospodarczych – stwarzanie szans rozwojowych i poprawianie jakości życia.

Poziom skomplikowania dzisiejszego świata, dynamika i siła współzależności sprawiają, że wdrażanie interwencji publicznych to swego rodzaju „eksperymentowanie” (Olejniczak, 2012a). Troska o dobro obywateli, presja na wyniki i poszanowanie grosza publicznego wymagają, by nie zdawać się na przypadek, a zadbać o skuteczność „eksperymentów” i unikać powtarzania tych nieudanych. Szanse powodzenia znacząco zwiększa podejście „budowania na wiedzy”: opieranie pomysłów interwencji na istniejących już doświadczeniach krajowych i międzynarodowych, korzystanie z wniosków płynących z badań społecznych na temat mechanizmów zachowań ludzkich, regularna refleksja nad skutecznością dotychczasowych działań (np. w formie badań ewaluacyjnych). Prowadzenie skutecznych interwencji publicznych – projektów, programów, regulacji czy całych polityk publicznych – wymaga więc bardzo szerokich zasobów wiedzy.

Interwencje publiczne, niezależnie od tematyki, którą podejmują, mają swoją wewnętrzną sekwencję. Opierając się na literaturze i praktyce analizy polityki publicznej, możemy wyróżnić pięć etapów procesu decyzyjnego (Bardach, 2008; Clar et al., 2013; Howlett, 2011):

- 1) zainicjowanie debaty politycznej na temat konkretnej kwestii, która miałaby być przedmiotem interwencji publicznej (ang. *agenda setting*);

²⁶ Terminu „interwencje publiczne” używamy do określenia zarówno: (1) projektów (np. budowa oczyszczalni w gminie X), (2) programów i ich części (np. Program Operacyjny Kapitał Ludzki i jego Priorytet 1 – Zatrudnienie i Integracja Społeczna), (3) regulacji (ustawy, rozporządzenia, ale także lokalne regulacje wydawane przez samorząd, jak choćby ostatnia walka toczona przez miasto Łódź o poprawienie estetyki przestrzeni miejskiej); a nawet (4) całej polityki (np. polityka badań i rozwoju).

- 2) analiza problemu i identyfikacja rozwiązań, w tym alternatyw;
- 3) projektowanie interwencji (ang. *design*) – kształtu konkretnej regulacji, celu, zasad i sposobu wdrażania programu lub projektów będących odpowiedzią na zidentyfikowany problem;
- 4) wdrażanie interwencji – realizowanie działań przez instytucje wyznaczone do implementacji interwencji;
- 5) ocena efektów interwencji, czyli tego, jaki jest rzeczywisty wpływ wprowadzonych rozwiązań na grupę docelową i kwestię, która była przedmiotem troski aktorów polityki publicznej.

Oczywiście każdy z tych etapów interwencji wymaga od brokera zasilenia innym rodzajem wiedzy. Powróćmy do tego wątku za chwilę, dyskutując o aktorach zaangażowanych w etapy interwencji i ich potrzebach informacyjnych.

Na każdym z etapów interwencji publicznej funkcjonują różne reżimy decyzyjne (Lindquist, 2001). Reżimy rutynowe i inkrementalne cechują się powtarzalnością działań, oparciem na danych płynących z monitoringu i stopniowymi modyfikacjami. Funkcjonują przy tematach, które są dobrze rozpoznane i od dawna są przedmiotem standardowych działań publicznych, a w ich obsługę zaangażowane jest relatywnie wąskie grono tych samych aktorów polityki (np. bezpieczeństwo transportowe). Są też reżimy decyzyjne cechujące się fundamentalną zmianą. W tym wypadku dotychczasowe myślenie o danym problemie jest poddawane krytyce, stare sposoby adresowania problemu są kontestowane, co oznacza, że wielu aktorów angażuje się w debatę o alternatywnych rozwiązaniach i fundamentalnych zasadach kształtu interwencji, które miałyby rozwiązać zidentyfikowany problem. Przykładem takiego reżimu decyzyjnego może być ostatnia polska debata i radykalna zmiana w polityce emerytalnej. Wreszcie mamy tzw. tematy wschodzące. Dotyczą one tych kwestii, które z uwagi na zmiany technologiczno-społeczne nagle pojawiają się jako kwestia społeczna. W takim wypadku cykl interwencji jest dużo bardziej deliberatywny. Wiedza jest wykorzystywana do zrozumienia problemu i wypracowania konsensusu między różnymi aktorami. Przykładem może być temat ochrony prywatności w dobie internetu.

Michaels (2009) wskazuje, że poziom deliberatywności procesów w każdym z reżimów jest inny, a co za tym idzie, potrzeby artykułowania przesłanek i charakter wykorzystywanych dowodów są odmienne. To z kolei wymaga innych działań od brokera wiedzy – od prostego docierania z wynikami badań, prezentowania danych, poprzez animację dyskusji i wymiany punktów widzenia, po budowanie wspólnego rozumienia i wypracowywania wspólnej płaszczyzny wartości.

Aktorzy – typy użytkowników wiedzy

W każdy z etapów interwencji angażują się nieco inni aktorzy polityki publicznej. Podstawowe grupy, które możemy wyróżnić, to:

- decydenci polityczni – ministrowie, marszałkowie, decydenci zasiadający w kierownictwie politycznym instytucji publicznych;
- wysokiej rangi urzędnicy i projektanci interwencji – kierownictwo departamentów ministerstw czy wydziałów w urzędach marszałkowskich, doświadczeni urzędnicy odpowiedzialni za opracowanie założeń i kształtu interwencji publicznych (w funduszach UE określane mianem „programujących”);
- menedżerowie interwencji – osoby pracujące w instytucjach i agencjach wdrażających dany projekt, program czy regulację prawną;
- akademicy i eksperci tematyczni specjalizujący się w danej kwestii będącej przedmiotem przedsięwzięcia publicznego;

- interesariusze – lobbyści, grupy interesu zainteresowane daną kwestią będącą przedmiotem interwencji publicznej, także beneficjenci tych interwencji;
- media i opinia publiczna.

Każdy z tych typów aktorów polityki publicznej przejawia różną aktywność na różnych etapach interwencji. Aktorzy różnią się też siłą swojego wpływu. Zależność między etapami kształtowania interwencji a zaangażowaniem aktorów można, w uproszczeniu, przedstawić w formie następującej matrycy.

Tabela 1. Cykl interwencji a zaangażowanie aktorów polityki publicznej

	Decydenci polityczni	Wysokiej rangi urzędnicy	Menedżerowie interwencji	Akademicy i eksperci	Interesariusze	Media i opinia publiczna
Inicjowanie debaty	+++	+	-	++	+++	+++
Analiza problemu i rozwiązań	+++	++	-	+++	+++	++
Projektowanie interwencji	+	+++	++	+++	++	-
Wdrażanie interwencji	-	+	+++	+	++	-
Ocena efektów	++	+++	++	++	++	+++

"+++” oznacza bardzo duże zaangażowanie, „-” oznacza brak zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Clar i inni (2013, s. 13–14) pokazują, że decydenci polityczni i inni aktorzy zaangażowani w każdy z etapów interwencji stają przed różnymi ograniczeniami w adaptowaniu działań do potrzeb społeczno-ekonomicznych. Większość z tych wyzwań jest związanych z brakiem odpowiednich informacji i bazy wiedzy do podejmowania decyzji. Aktorzy są więc odbiorcami wiedzy. Angażując się w dyskusje i działania związane z interwencją publiczną będą artykułować różne potrzeby informacyjne i poszukiwać różnych typów wiedzy. Na przykład menedżerowie będą poszukiwać wiedzy operacyjno-zarządczej, politycy – wiedzy o tym, jakie interwencje działają. Rolą brokera wiedzy jest zrozumienie tych potrzeb i dostarczenie właściwych informacji dla różnych grup odbiorców.

Potrzeby wiedzy²⁷

Aktorzy polityki publicznej, angażując się w proces projektowania i wdrażania interwencji, stają przed różnymi dylematami i poszukują wiarygodnej wiedzy, która pomogłaby im dokonać rozstrzygnięć i podjąć skuteczne działania. Innymi słowy – mają potrzeby wiedzy, czyli stawiają pytania, na które potrzebują rzetelnej odpowiedzi.

Pytań – potrzeb wiedzy mogą rodzić się setki, bo kontekst, jak również zakres tematyczny polityk publicznych, jest bardzo szeroki. Jednak, niezależnie od tematu, można wyróżnić kilka uniwersalnych typów wiedzy potrzebnej do prowadzenia działań publicznych. Opierając się na rozważaniach przedstawionych w kolejnym rozdziale książki (patrz: Davies et. al.) oraz w innych źródłach z zakresu polityk publicznych (Ekblom, 2002; Nutley et al., 2003; Olejniczak, 2012a, s.181–182; Yeager, 2008) proponujemy następującą typologię (tabela 2).

²⁷ Postępując się terminem „wiedza”, mamy na myśli wiedzę pochodzącą z rzetelnych badań naukowych i analiz. Tym samym uważamy, że głównym przedmiotem działania brokerów powinno być pozyskiwanie, synteza i przekazywanie wiedzy osadzonej w dowodach naukowych.

Tabela 2. Potrzeby wiedzy

Rodzaj potrzeby wiedzy	Opis
Potrzeba wiedzy kontekstowej (ang. <i>Know about</i>)	Jaka jest sytuacja w otoczeniu interwencji, jaka jest natura i skala problemu, co się dzieje w danym układzie przestrzennym, grupie odbiorców, jakie zmiany następują w czasie.
Potrzeba wiedzy o efektach (ang. <i>Know what</i>)	Jakie rozwiązanie dało dotychczas najlepsze efekty, pozwoliło najlepiej rozwiązać adresowaną kwestię, przynosi efekty najbliższe zakładanym.
Potrzeba wiedzy o mechanizmach (ang. <i>Know why</i>)	Dlaczego interwencja działa, jaki jest mechanizm zmiany wywołanej przez działania programu czy regulacji, jakie są rzeczywiste reakcje odbiorców interwencji.
Potrzeba wiedzy operacyjnej (ang. <i>Know how</i>)	Jak wdrażać interwencję, jak zaplanować działania, by wszystko było płynne i zgodne z planem, a dostarczane usługi i produkty były wysokiej jakości.

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że badania i analizy są tylko jednym ze źródeł zaspokajających powyższe potrzeby wiedzy. Inne źródła brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji to: wiedza płynąca z doświadczeń własnych i intuicja aktorów politycznych, wartości i przekonania, powszechne opinie etc. (szerzej patrz: Część III w niniejszej książce). Sam proces podejmowania decyzji opiera się na retoryce, wartościach, negocjacjach, interpretowaniu wiedzy. Ostateczny kształt interwencji jest wypadkową różnych czynników. Nie ma więc jasnej, liniowej zależności między wiedzą naukową dostarczaną w formie pojedynczych raportów z badań, a kształtem danej interwencji publicznej. To oznacza, że wykorzystanie wiedzy badawczej w polityce publicznej ma charakter inkrementalny i kumulatywny. Argumenty budowane są stopniowo i często dopiero po dłuższym czasie objawiają się w formie interwencji (Heiskanen et al., 2014).

To niesie ze sobą trzy implikacje dla brokerów wiedzy. Po pierwsze brokerzy wiedzy muszą zaspokajać różne potrzeby wiedzy różnych aktorów polityki publicznej angażujących się w daną interwencję. Po drugie brokerzy muszą doskonalić umiejętność budowania argumentacji, łączenia różnych źródeł wiedzy, w tym wprowadzania wyników badań w jedną narrację wokół konkretnej kwestii społeczno-ekonomicznej będącej przedmiotem interwencji. Po trzecie powinni być realistami i zdawać sobie sprawę, że sytuacje, w których jedno badanie wywoła wyraźną, bezpośrednią reakcję, będą wyjątkowo rzadkie.

2. Spektrum działań brokerów wiedzy

Broker odpowiada na potrzeby wiedzy aktorów polityki publicznej, podejmując szereg działań. Opierając się na polskich doświadczeniach, zmodyfikowanych o wnioski płynące z przeglądu literatury i doświadczeń międzynarodowych, zidentyfikowaliśmy w sumie sześć grup działań. Są to:

1. Określenie potrzeb i luk w wiedzy.
2. Pozyskiwanie rzetelnej wiedzy.
3. Skuteczne przekazywanie wiedzy jej użytkownikom.
4. Budowanie powiązań z producentami i użytkownikami.
5. Akumulacja i organizowanie wiedzy w czasie.
6. Wspieranie rozwiązań wzmacniających użycie wiedzy.

Pierwsze trzy grupy działań mają charakter procesowy. To znaczy, że są przypisane do konkretnych potrzeb informacyjnych związanych z daną interwencją publiczną i mają charakter sekwencyjny, tzn. układają się w ciąg – jedna po drugiej. Broker wiedzy w tym przypadku opiekuje się interwencją,

dostarczając decydom właściwej wiedzy na właściwym etapie. Pozostałe trzy funkcje są horyzontalne. To oznacza, że nie są przypisane do konkretnej interwencji czy potrzeby informacyjnej, lecz mają charakter ciągły.

Określenie potrzeb i luk w wiedzy

W badaniach ewaluacyjnych, tak jak w badaniach naukowych, wszystko zaczyna się od postawienia pytania (Alkin, 2010; Olejniczak, 2008; White, 2009; Yeager, 2008). Podczas gdy w badaniach naukowych tym, co napędza jest pasja odkrywania, w ewaluacji impulsem jest brak wiedzy, niepewność, wątpliwość lub problem. Słowem - „potrzeba wiedzy”²⁸.

Punktem wyjścia dla aktywności brokera wiedzy jest identyfikowanie potrzeb informacyjnych i luk w istniejącym stanie wiedzy o danym programie, kwestii społecznej, kontekście, w którym są one realizowane, by następnie móc ten niedobór uzupełnić.

Kluczowym dla powodzenia tego działania brokera wiedzy jest postawienie trafnych pytań. „Trafność” oznacza wybranie tych pytań, które korespondują z potrzebami informacyjnymi aktorów polityki publicznej aktywnych na danym etapie cyklu interwencji. Sygnalizowaliśmy już, że na każdym z etapów interwencji różne typy aktorów polityki publicznej przejawiają różny stopień zaangażowania. Potrzebują też innych typów wiedzy, bo ich potrzeby informacyjne są odmienne.

Kompetentny broker wiedzy powinien w ramach tej funkcji: (1) zidentyfikować etap, na którym znajduje się interwencja i aktorów zaangażowanych w ten etap, (2) poznać potrzeby informacyjne tych aktorów i określić istniejące luki w wiedzy, (3) pomóc w wyartykułowaniu tych, często szerokich, potrzeb w formie konkretnych pytań badawczych.

Praktyczne działania podejmowane przez jednostki ewaluacyjne w ramach tej funkcji mogą mieć pasywny lub bardziej proaktywny charakter. Jednostki ewaluacyjne mogą po prostu czekać na moment, w którym dany aktor procesu decyzyjnego zgłosi się do nich z potrzebą informacyjną, albo być bardziej proaktywne i wypracowywać, wspólnie z odbiorcami ich potrzeby informacyjne. Mogą także uzupełniać instrumentalne potrzeby zgłaszane przez menedżerów o szerszy kontekst, który pozwoli generalizować wiedzę i wykorzystać ją koncepcyjnie. Wreszcie jednostki ewaluacyjne mogą antycypować potrzeby i luki informacyjne. Robią to: (1) zbierając od aktorów zaangażowanych w interwencje informacje o tym, jakie pomysły na badania są warte realizacji w przyszłości, (2) prowadząc własne analizy sytuacji danej interwencji, (3) obserwując trendy w debatach politycznych i naukowych, a także (4) śledząc zmiany rynku.

Niezależnie od przyjętej pasywnej lub proaktywnej taktyki określania potrzeb wiedzy, wszystkie jednostki ewaluacyjne, budując rolę brokera, przekładają potrzeby odbiorców na język pytań badawczych (głównie tworząc zamówienia na ewaluacje). W przypadku znacznej liczby potrzeb zgłaszanych z różnych źródeł zadaniem jednostek jest synteza i agregowanie potrzeb różnych odbiorców, a także ich priorytetyzacja, tzn. spojrzenie przez pryzmat cyklu interwencji publicznej na to, które pytania warto zadać na obecnym etapie i potrzeby których odbiorców są najważniejsze.

²⁸ „Potrzeba wiedzy” napędza zarówno ewaluację, jak i badanie naukowe. Rozróżnienie ma miejsce na poziomie celu wykorzystania wiedzy. Badanie naukowe robi się, by lepiej poznać, odkryć, zrozumieć daną kwestię. W ewaluacji potrzeba wiedzy ma charakter użyteczny – chodzi o rozwiązanie problemu, wykorzystanie szansy, podjęcie odpowiedniej decyzji.

Pozyskiwanie rzetelnej wiedzy

Drugim krokiem, jaki podejmują brokerzy wiedzy po zidentyfikowaniu potrzeb odbiorców, jest pozyskanie rzetelnej wiedzy. Istnieją cztery możliwości działania.

Pierwszą są krótkie zapytania do ekspertów w formie ekspertyz lub paneli dyskusyjnych. Jest to więc sięganie po już istniejącą wiedzę. Zbliżonym do tego rozwiązaniem, choć bardziej rozciągniętym w czasie, jest szwedzka praktyka powoływania komitetów badawczych mających dać wsparcie dla opracowania konkretnej polityki czy regulacji. W ich skład wchodzi przedstawiciele szczebla politycznego, urzędnicy ministerialni i eksperci wewnętrzni. Zaletą takich komitetów jest nie tylko fakt, że zbierają istniejącą wiedzę z danego pola, ale także to, że wypracowują wspólne rozumienie danej problematyki i budują koalicję polityków, urzędników i ekspertów wokół sposobu rozwiązania problemu (Sześciło, 2013).

Sposób drugi to pozyskiwanie wiedzy z już istniejących silosów danych, a więc robienie analiz ilościowych w różnych przekrojach, najczęściej w oparciu o dane monitoringowe lub inne dane zbierane przez organizację. Te działania w zasadzie pokrywają się z terminem *data mining*, używanym głównie w biznesie.

Trzecia możliwość to synteza już istniejącej wiedzy dostępnej w formie tekstowej (a więc danych jakościowych) – wcześniejszych ewaluacji, innych badań i ekspertyz z danego pola czy tematu. Może mieć ona charakter mapowania źródeł (pobieżne zidentyfikowanie i przegląd najważniejszych, najczęściej cytowanych źródeł), szybkich przeglądów (tzw. *rapid fire reviews*), przeglądów zawężających (szerokie pytanie wyjściowe służy do zakreślenia ram tematu, lepszego zdefiniowania kwestii problemowej), realistycznej syntezy, usystematyzowanego badania źródeł (ang. *systematic reviews*) (Cooper, 2009; Pawson, 2002; Rajic et al., 2013, s. 403–404). Te ostatnie wymagają dostępu do baz danych, a także odpowiedniej jakości samych badań będących przedmiotem przeglądu. Muszą one być budowane w oparciu o podobną metodykę, tak by wyniki były porównywalne²⁹.

Wreszcie ostatni, najczęściej stosowany w polskiej ewaluacji sposób, to realizacja nowych badań. Oznacza to zaprojektowanie badania (pytania, plan badawczy, metody zbierania, analizy i oceny), zebranie i analizę danych, sformułowanie wniosków i oceny. W tym miejscu warto podkreślić wyzwanie związane ze zlecaniem nowych badań. W przypadku badań dotyczących wiedzy o efektach i mechanizmach powinny być one projektowane w taki sposób, by wyprodukowana wiedza mogła być wykorzystana więcej niż raz, tzn. nadawała się do syntezy.

Wszystkie wyróżnione powyżej działania mogą być prowadzone przez brokera wiedzy samodzielnie lub też zlecane i nadzorowane. Działania mogą być oczywiście łączone. Warto też zwrócić uwagę, że większość z nich opiera się na dostępie do wiedzy skodyfikowanej (już istniejące raporty, spisane doświadczenia, wnioski). W uchwyceniu wiedzy ukrytej (tzw. *tacit knowledge*) mogą pomóc eksperckie panele dyskusyjne lub badania z komponentem jakościowym.

Swego rodzaju metadziałaniem w tej funkcji brokera wiedzy jest weryfikowanie wiarygodności źródeł. Brokerzy niezależnie od wybranego sposobu pozyskiwania wiedzy, są odpowiedzialni za jej „certyfikację” – oceniają na ile jest ona rzetelna, a co za tym idzie, wiarygodna i warta wykorzystania

²⁹ Zaproponowane tu rozłączenie syntez i nowych badań ma nieco sztuczny charakter. W ramach syntezy powstaje przecież nowa wiedza, synteza jest więc rodzajem nowego badania. Różni się ono jedynie podejściem, metodami. Daliśmy jednak to rozróżnienie, by uwypuklić możliwość tworzenia syntez, których jest wciąż mało w polskiej praktyce ewaluacyjnej, a które przy już istniejącym zasobie badań wydają się obiecującą i relatywnie tanią opcją pozyskiwania wiedzy.

przy podejmowaniu decyzji. W tym celu brokerzy mogą, w przypadku zlecenia badań, angażować recenzentów zewnętrznych (zwykle uznane autorytety naukowe), którzy weryfikują słuszność dobranej metodyki, wiarygodność wniosków i potwierdzają zasadność ich wykorzystania. Taka „certyfikacja” powinna dotyczyć nie tylko własnych nowych badań, których realizację broker nadzoruje, ale również wiedzy już istniejącej, którą wykorzystuje na potrzeby syntez.

Przekazywanie wiedzy jej użytkownikom

Funkcja przekazywania wiedzy użytkownikom obejmuje trzy elementy: formę przekazu, kanały komunikacji oraz właściwy moment i grupę odbiorców. Pisząc o skuteczności przekazywania wiedzy, mamy więc na myśli nie tylko dostarczenie informacji do właściwych odbiorców, ale też działania na rzecz jej jasnej prezentacji i zwiększenia szans jej właściwego zrozumienia i przyswojenia.

Forma przekazu dotyczy syntetyczności komunikatu i jego jasności. Chodzi o posługiwanie się jasnym językiem, unikanie żargonu technicznego (Broda et al., 2011). To także zwiększanie komunikatywności poprzez używanie metafor, przykładów, ilustrowanie wyników historiami (Heath, Heath, 2007).

Kluczem komunikacji jest jasna narracja. Autorzy z pola badań często podkreślają, że artykuł naukowy jest argumentacją (Booth et al., 2008). Używając wyników badań, analizujemy tezę i przedstawiamy czytelnikowi argumenty za i przeciw jej odrzuceniu, ostatecznie dając rozstrzygnięcie we wnioskach. Typowa struktura artykułu to (Furman, Kinn, 2011): (1) przedstawienie problemu i kluczowego pytania, (2) wyjaśnienie dlaczego jest on ważny dla Czytelnika, (3) wyjaśnienie (krótkie) metodyki odpowiadania na pytanie, (4) jasna odpowiedź na pytanie – analiza, wnioski i konkluzje. Wydaje się, że to podejście, standard artykułów naukowych, można przenieść do pola ewaluacji, które przecież jest jednym z obszarów badań społecznych. Jest to standard o tyle ważny, że umożliwia syntezy wiedzy.

Forma przekazu obejmuje nie tylko język, ale także warstwę wizualną. Dobry broker wiedzy dba zarówno o kwestie związane z wizualną syntezą treści, jak również o formę wizualną przekazu wzmacniającą lub ułatwiającą absorpcję treści, siłę przekazu (np. ikonografiki, schematy, streszczenia, komunikaty na marginesie itp.)³⁰.

Propozycje kanałów transferu wiedzy do jej potencjalnych użytkowników można oprzeć o ogólną taksonomię aktywności w ramach transferu wiedzy autorstwa J. Lomasa (1993), która wyróżnia trzy koncepcyjnie odrębne typy działań: dyfuzję, upowszechnianie (ang. *dissemination*) i implementację.

Dyfuzja obejmuje działania raczej pasywne, a przy tym nieplanowane i niekontrolowalne. Należą do nich publikacje w recenzowanych czasopismach i prezentacje na konferencjach naukowych. W tej kategorii działań ciężar poszukiwania wiedzy spoczywa w dużej mierze na odbiorcy, którym zwykle jest naukowiec, akademik.

Upowszechnianie obejmuje aktywności zorientowane na konkretnego odbiorcę i dostosowane do jego potrzeb. Działania te mogą przyjąć następujące formy³¹:

- Strona www i komunikacja e-mailowa. W oparciu o stronę internetową funkcjonować może newsletter, repozytorium, interaktywne forum.

³⁰ Literatura z zakresu ewaluacji przynosi jasne wskazówki na temat optymalnych zasad użycia grafik, czcionek, kolorów i rozplanowania tekstów i prezentacji (Evergreen, 2013). Współczesny broker wiedzy może też sięgać po bogatą literaturę z zakresu technik wizualizacji danych (Stowers, 2013; Yau, 2011).

³¹ Inspiracją dla proponowanej listy działań była w dużej mierze klasyfikacja metod transferu i translacji wiedzy opracowana przez Rajić i współpracowników (2013).

- Policy briefs – zwarte, krótkie opracowania, wskazujące problem, możliwe opcje działania i rekomendujące preferowaną. Powinny odnosić się jedynie do kwestii istotnych i prezentować je w kontekście konkretnej polityki.
- Podsumowania dowodów – kierowane w większej mierze do praktyków, a nie decydentów (jak policy briefs)³².
- Materiały drukowane – artykuły prasowe, newslettery, broszury. Mogą osiągnąć szerszego odbiorcy, skutkować wywołaniem debaty bądź edukować w określonym temacie.
- Multimedia – materiały wideo i audio (np. spoty telewizyjne i radiowe) prezentujące przekaz w szybki i łatwy w odbiorze sposób.
- Media społecznościowe – blogi, witryny sieciujące (np. Facebook, Twitter, LinkedIn) pozwalają na szybkie dotarcie do względnie określonego odbiorcy i otrzymanie informacji zwrotnej.

Przykład aktywności Niezależnej Grupy Ewaluacyjnej w ramach Grupy Banku Światowego w mediach społecznościowych

IEG prowadzi bloga *what works* (<http://ieg.worldbank.org/blogs>), na którym publikowane są ciekawe doświadczenia, lekcje, których nauczono się poprzez ewaluację. IEG jest aktywna w mediach społecznościowych (Twitter / Facebook), gdzie w bardzo krótkiej i przystępnej formie prezentowane są wnioski z prowadzonych badań.

Implementacja to zdaniem Lomasa systematyczny wysiłek na rzecz adaptowania wyników. Są to aktywności zakładające bezpośredni kontakt i wymianę poglądów, produkcję wiedzy w działaniu. Przykłady działań w ramach tej grupy zaprezentowano poniżej:

- Warsztaty, seminaria, spotkania edukacyjne – pozwalające przekazać wnioski z badania odbiorcom, ale dodatkowo przedyskutować ich praktyczne implikacje, możliwości i bariery wykorzystania.
- Wspólnoty praktyków, kluby dyskusyjne, dialog polityczny – każda z tych aktywności ma nieco inną charakterystykę i uczestników, jednak łączy je idea wymiany informacji o pojawiających się badaniach, raportach, artykułach i dyskusji o ich implikacjach dla praktyki polityk publicznych. W rzeczywistości JE to ich przedstawiciele mogą być inicjatorami i animatorami takich działań.
- Podsumowanie działań, czyli animowana przez brokera zespołowa refleksja nad zakończonymi etapami procesu wdrażania interwencji (USAID, 2006); przeglądy oparte na danych (ang. *data-driven reviews*), czyli ustrukturyzowana dyskusja oparta na danych monitoringowych (Hatry, Davies, 2011) i inne formy animacji zespołowej refleksji w organizacjach (Ledzion et al., 2014).
- Konsulting – broker może służyć pomocą, poradą w odpowiedzi na indywidualne zapytania i potrzeby ze strony pracowników swojej instytucji. Potrzeby te mogą dotyczyć np. oceny wiarygodności wiedzy (artykułu, raportu), którą pracownicy chcą się posłużyć, a następnie wypracowania sposobu jej wykorzystania.
- Mentoring – w sytuacji gdy pracownicy JE poza transferem wiedzy wykonują również inne zadania w ramach swojej instytucji, przekazanie wiedzy może nastąpić na zasadzie przykładu, dobrej praktyki, tzn. broker wykorzystuje zdobytą wiedzę w swoich działaniach, a inni pracownicy przejmują tę praktykę od niego. Zjawiska takie mają miejsce głównie w sytuacjach, gdy zarówno broker, jak i inni praktycy, od których oczekuje się wdrożenia pewnego działania, są indywidualnymi osobami (np. pielęgniarki [Gerrish et al. 2011]), ale można znaleźć przykłady podobnych zachowań również w bardziej złożonych organizacyjnie sytuacjach.

³² Przykłady narzędzia komunikowania wyników badania dostosowanego do potrzeb decydentów znaleźć można w wielu jednostkach ewaluacyjnych. Choć różnią się nazwami (*management briefing* – EPA, *brief, executive summary* – IEG, *memo* – OMB) to są to zawsze zwięzłe przekazy długości maksymalnie 3 stron, a czasami składające się z dosłownie kilku podpunktów, wskazujące problem i propozycje konkretnych działań, decyzji.

Przykład z Millennium Challenge Corporation

Struktura macierzowa MCC powoduje, że pracownicy wydziału ewaluacji są równocześnie członkami zespołów odpowiadających za poszczególne programy pomocy, więc swoją obecnością automatycznie wnoszą wiedzę zdobytą w jednostce ewaluacyjnej w proces podejmowania decyzji.

- Zaangażowanie użytkowników – to zaplanowana jeszcze przed realizacją badania i mogąca mieć miejsce przed (na etapie tworzenia koncepcji), w trakcie i po realizacji badania interakcja pomiędzy producentami i odbiorcami wiedzy (za pośrednictwem i z aktywnym udziałem brokera), która powinna prowadzić do zwiększenia trafności badania i świadomości rezultatów wśród odbiorców.

Ostatnim elementem przekazywania wiedzy użytkownikom jest kwestia momentu dotarcia z wiedzą do właściwych odbiorców. Jak pokazuje praktyka, *window of opportunity* dla ewaluacji, aby mogła wpłynąć na myślenie i decyzje dotyczące planowanych czy trwających interwencji, jest bardzo wąskie. Rolą brokera jest więc zidentyfikowanie we współpracy z decydentami i praktykami w swojej organizacji owych okien, a następnie takie kierowanie strumieniem wiedzy (planowaniem badań), by dowody pojawiały się w odpowiednim momencie, tzn. kiedy dany odbiorca będzie nimi zainteresowany i będzie miał możliwości ich wykorzystania.

Wszystkie omawiane elementy (forma i kanały komunikacji oraz moment i grupa odbiorców) powinny być przez brokera wiedzy zaplanowane już na etapie identyfikowania potrzeby wiedzy. Nawet najprostsza forma – mailing raportu, powinien być przemyślany, z jasno określoną i uzasadnioną grupą odbiorców. Pamiętajmy, że problemem współczesnej administracji i, szerzej, całego społeczeństwa jest nadmiar informacji (Spira, 2011). Odbiorcy doceniają więc informację precyzyjną i odfiltrowaną. Zalewanie różnych odbiorców informacjami drugorzędnymi z perspektywy ich roli w danej interwencji (na zasadzie: warto, by oni też wiedzieli, może ich zainteresuje) może prowadzić do osłabienia pozycji brokera wiedzy i wyrobienia wśród odbiorców odruchu ignorowania każdej kolejnej wiadomości. W realizacji powyższego zadania, w ustrukturyzowaniu pomysłów, pomagać mogą szablony strategii upowszechniania wyników (Torres et al., 2005).

Budowanie powiązań z producentami i użytkownikami

Pośredniczenie między producentami i użytkownikami wiedzy, które jest jednym z najbardziej ogólnych wyjaśnień roli brokera wiedzy, w oczywisty sposób wymaga inicjowania, utrzymywania i dyskutowania kontaktów z oboma tymi środowiskami oraz pomiędzy podmiotami wewnątrz tych środowisk. Od jakości tych kontaktów zależy skuteczność transferu wiedzy, czyli cel funkcjonowania brokera. Jednym z podstawowych podejść do analizy brokera wiedzy jest traktowanie go jako *linking agent*, interfejs pomiędzy producentami i użytkownikami wiedzy.

Działania brokera na rzecz budowania relacji ze światem producentów wiedzy mogą obejmować aktywny udział w konferencjach naukowych i tematycznych, w tym nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z akademikami, ekspertami, praktykami z dziedzin, w których dana instytucja realizuje interwencje publiczne. Choć może brzmieć to trywialnie, to drogą do sukcesu często będą właśnie takie osobiste relacje z kluczowymi przedstawicielami środowiska producentów wiedzy rozwijane m.in. podczas konferencji. Broker powinien dbać o uczestnictwo przedstawicieli swojej instytucji w stowarzyszeniach tematycznych. Na wszelkich forach oraz w kontaktach indywidualnych z przedstawicielami środowiska producentów wiedzy powinien artykułować ogólne założenia potrzeb badawczych swojej instytucji, sugerować, w jaki sposób badania prowadzone przez poszczególne instytucje mogłyby wesprzeć jej działania, szukać przestrzeni wspólnych interesów. Elementem dbania o relacje z producentami jest zapraszanie ich w miarę możliwości na wydarzenia (konferencje,

seminaria) organizowane przez daną instytucję. Korzystne dla utrzymania kontaktu ze światem producentów wiedzy byłoby również zadbanie o dostęp do baz danych, periodyków branżowych, najnowszej literatury.

Kolejnym pomysłem na zbudowanie relacji ze światem nauki jest zatrudnianie (często na ułamek etatu) osób z tytułem naukowym/doświadczeniem w sferze nauki, a najlepiej pracujących równocześnie na uczelni, w instytucji badawczej. Osoba taka sama pełni rolę *gatekeepera*, wnosi do instytucji publicznej sieć swoich kontaktów naukowych. Znając specyfikę obu środowisk (decydentów, praktyków z jednej strony i naukowców z drugiej), może nauczyć ich przedstawicieli komunikowania się ze sobą i łatwiej znajdować przestrzeń do współpracy. Podobnym rozwiązaniem jest umożliwienie odbywania stażów w instytucji publicznej studentom studiów doktoranckich. Studenci tacy również wnoszą do instytucji swoje pasje badawcze i umiejętności, kontakty, dostęp do baz periodyków, wiedzy o realizowanych badaniach. Ich rozwojowi naukowemu towarzyszy rozwój świadomości potrzeb informacyjnych sektora publicznego, co może skutkować długofalowymi korzyściami w zakresie interakcji producent– odbiorca wiedzy.

Przykład staży ze Szkocji

The Economic and Social Research Council (ESRC) we współpracy z m.in. szkockim rządem realizuje od 2006 roku staże dla studentów studiów doktoranckich w administracji rządowej. Staże te przygotowują studentów do pracy w obu środowiskach (administracji i uczelni) bądź operowania na ich pograniczu. Staże te pozwalają doktorantom zrozumieć potrzeby obu środowisk oraz zdobyć praktyczne doświadczenie w dostarczaniu dowodów na potrzeby procesu podejmowania decyzji w sektorze publicznym.

Źródło: Reid, McCormick (2010).

Skuteczny broker musi mieć możliwie bezpośrednie kontakty z kluczowymi aktorami, decydentami we własnej instytucji – potencjalnymi użytkownikami wiedzy. Te również mogą być oparte o indywidualne relacje (w tym przede wszystkim z kierownictwem jednostek organizacyjnych – departamentów i wydziałów). Dobrą praktyką jest też budowanie kontaktów z tzw. liderami opinii – osobami opiniotwórczymi (ze świata ekspertów), którzy mają dobry kontakt z decydentami. Włączeni w proces badawczy w roli recenzentów, stają się później często promotorami wyników badań. Możliwą receptą jest również odpowiednie usytuowanie jednostki ewaluacyjnej w strukturze organizacyjnej instytucji. Bezpośrednie powiązanie jednostki ewaluacyjnej z kierownictwem urzędu podnosi rangę ewaluacji, transferu wiedzy, zapewnia większą niezależność i swobodę działania. Rozwiązanie takie jest praktykowane w najważniejszych instytucjach międzynarodowych.

Przykłady powiązania jednostki ewaluacyjnej z kierownictwem instytucji

Sekcja ewaluacji UNESCO razem z sekcjami audytu wewnętrznego i nieprawidłowości składa się na jednostkę Służb Nadzoru Wewnętrznego, powołaną w 2001 roku i podlegającą bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu UNESCO. Niezależna Grupa Ewaluacyjna w ramach Grupy Banku Światowego podlega bezpośrednio radzie dyrektorów WBG.

Ciekawym rozwiązaniem jest wspomniana wyżej struktura macierzowa w MCC, w ramach której pracownicy wydziału ewaluacji są równocześnie członkami zespołów odpowiadających za poszczególne programy pomocy. W efekcie zapewniony jest stały nieformalny przepływ informacji między jednostką ewaluacyjną i komórkami merytorycznymi, co z jednej strony zapewnia transfer wiedzy zdobytej w ramach badań, a z drugiej informuje jednostkę ewaluacyjną o potrzebach badawczych organizacji.

Na zakończenie warto dodać, że poza utrzymywaniem kontaktów z producentami i użytkownikami wiedzy broker – jednostka ewaluacyjna – powinna również utrzymywać kontakty z innymi jednostkami ewaluacyjnymi zarówno w ramach formalnych sieci, jak i kontakty bieżące, a także stymulować wymianę informacji, doświadczeń pomiędzy komórkami merytorycznymi wewnątrz swojej organizacji. Jak zauważyła bowiem Hargadon (2002), brokering wiedzy to często zastosowanie starej wiedzy, doświadczeń (które już są w organizacji) w nowym kontekście (innym dziale, departamencie, do innego problemu). Wymaga to jednak świadomości istnienia takiej wiedzy, jej wymiany i umiejętności wnioskowania na zasadzie analogii.

Akumulacja i organizowanie wiedzy

Zdolność instytucji do akumulacji wiedzy, stopniowego gromadzenia dowodów, budowania argumentacji w czasie jest jednym z czynników wpływających na wykorzystanie wiedzy w procesach decyzyjnych (Mazur & Olejniczak 2012). Wpływ badań, w tym ewaluacji, jest bowiem procesem kumulatywnym, wnioski rzadko są rozpatrywane w oderwaniu od innych źródeł wiedzy i bezpośrednio po przedstawieniu raportu (Weiss 1976). Zatem tym, co jest wykorzystywane w praktyce (co wpływa na decyzje), jest często nie rekomendacja/wniosek z pojedynczego badania, ale zbiór dowodów, argumentów dowodzących słuszności jakiejś tezy (Leviton 2003).

Rolą brokera w związku z powyższym jest więc podtrzymywanie pamięci instytucjonalnej, budowanie pakietów dowodów i argumentów. Zadanie to nie oznacza jedynie prostego gromadzenia raportów, ale też organizowanie wiedzy w sposób ułatwiający dostęp do niej. Konieczność zapamiętywania dotyczy zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej, ulotnej, know-how kryjącego się w głowach pracowników.

Ten pierwszy rodzaj wiedzy – wiedza jawna – jest relatywnie łatwy do kodyfikacji w formie baz raportów, wspólnego dysku, szablonów zestawiających wyniki, główne wnioski. Niemniej należałoby wymagać od brokera czegoś więcej niż praktykowane obecnie umieszczanie raportów na stronie internetowej. Bazy powinny umożliwiać wyszukiwanie kontekstowe (wskazywać źródła, w których można znaleźć odpowiedź na zadane pytanie) i stanowić narzędzie do prowadzenia analiz danych w dowolnych przekrojach. Wskazane byłoby również integrowanie w ramach baz wiedzy własnej ze źródłami z innych instytucji.

Przykład bazy danych federalnej Agencji Ochrony Środowiska (USA)

Tworzona baza ma być zorganizowana w formie *knowledge clearing house*. Poza repozytorium i oprogramowaniem ułatwiającym dostęp ma zakładać również współpracę różnych instytucji. Wstępnie zainteresowanie współpracą wyraziły UNEP i Rockefeller's Foundation. Baza ma być narzędziem pozwalającym znajdować odpowiedzi na pytania również w tych zakresach, w których EPA nie robiła badania. Ma więc wszędzie tam, gdzie to możliwe, doprowadzić do wykorzystania istniejącej wiedzy zamiast generowania kolejnych badań.

Użyteczność baz wiedzy zależy w dużej mierze od wkładu – raportów, wniosków, które są generowane i mogą być w bazie gromadzone. Akumulacja wiedzy będzie możliwa, jeżeli aspekt ten będzie brany pod uwagę już na etapie przygotowania koncepcji badań. Wskazano jest, by wszystkie badania (a szczególnie te dotyczące efektów) zawierały opis dotychczasowego stanu wiedzy w danym obszarze oraz jasno wskazywały **teorię programu**, która jest danym badaniem testowana. Takie podejście pozwoli na „oderwanie” wniosków z badania od wąskiego kontekstu jednego programu operacyjnego czy problemu z nim związanego.

Zapamiętywanie wiedzy ukrytej wymaga innych działań. Wiedza ta może być identyfikowana i przekazywana głównie w formie ustnej – podczas sesji podsumowujących działania, przy zespołowym omawianiu wniosków z procesu, który JE nadzorowały. Rolą brokera powinno być więc przygotowanie i realizacja procedur bądź nieformalne inicjowanie organizacyjnej refleksji nad prowadzonymi działaniami, ich efektami, wymiany poglądów, doświadczeń w zakresie realizowanych działań, interwencji publicznych. Mamy tu na myśli szereg narzędzi organizacyjnego uczenia się (Olejniczak, 2012b, Aneks II; Ledzion et al., 2014; Senge, 1990). W tym sensie akumulacja wiedzy jest bliska działaniom wskazanym w funkcji przekazywania wiedzy, tzn. np. budowaniu wspólnot praktyków w ramach instytucji bądź grupy instytucji.

Wspieranie rozwiązań wzmacniających użycie wiedzy

Ostatnie proponowane pole aktywności brokera wiedzy gromadzi działania mające na celu wzmacnianie wykorzystania wiedzy w politykach publicznych, m.in. poprzez wspieranie potencjału i kultury *Evidence-based policies*.

Rolą brokera jest budowanie świadomości znaczenia ewaluacji czy, szerzej, wiedzy jako narzędzia zarządzania interwencją publiczną. Służyć temu mogą szkolenia organizowane dla pracowników merytorycznych swojej instytucji, jak i decydentów, prezentujące możliwości wykorzystania ewaluacji w procesie podejmowania decyzji i korzyści płynących z tego tytułu. Produktem dla szerszej publikacji (np. praktyków, decydentów z innych instytucji, także z obszarów innych polityk publicznych) mogą być konferencje ewaluacyjne traktujące o dobrych praktykach, ale i wyzwaniach w realizacji polityk opartych na wiedzy. Powyższe działania uzupełniać mogą publikacje zarówno specjalistyczne, jak i promujące dobre praktyki działań opartych na wiedzy. W tej funkcji uwzględnić możemy także pomysły organizowania konkursów na najlepsze badania, granty badawcze (np. konkursy dotacji organizowane w Polsce), rankingi jednostek ewaluacyjnych, a więc wszelkie motywatory budujące nowy sposób myślenia w polityce publicznej.

Przykład promowania działań opartych na dowodach

Ciekawym przykładem promowania podejmowania działań publicznych w oparciu o dowody jest inicjatywa *Moneyball for Government* (<http://moneyballforgov.com>). Gromadzi ona osoby i instytucje popierające wykorzystanie dowodów przy podejmowaniu decyzji w sektorze publicznych, wskazuje dobre praktyki korzystania z wiedzy na różnych szczeblach administracji.

Poza budowaniem kultury i klimatu wykorzystania wiedzy broker może podjąć szereg bardziej operacyjnych działań mogących wzmocnić to wykorzystanie. Należy do nich rozwijanie lokalnego systemu zarządzania wnioskami i rekomendacjami z badań, w ramach którego powinny funkcjonować przejrzyste procedury uzgadniania, które rekomendacje powinny prowadzić do decyzji, zmian działania, a następnie monitorowania tych zmian (wdrożenia rekomendacji). Broker powinien aktywnie uczestniczyć w pracach nad systemem monitorowania realizowanych interwencji publicznych (np. programów operacyjnych) i zadbać, by system ten stanowił dobrą podstawę badania efektów interwencji. Podobne wysiłki broker powinien podejmować w trakcie tworzenia koncepcji interwencji (programu), tzn. być orędownikiem takiej konstrukcji programów, by dawały one możliwość nauki w trakcie realizacji i wprowadzania zmian.

Wreszcie broker może działać na rzecz wzmacniania czynników ważnych dla uczenia się organizacji. Polskie badania pokazują, że w ministerstwach najważniejszymi elementami budującymi skuteczny mechanizm uczenia się są: wśród kadr – systemowe myślenie, myślenie w kategoriach efektów

i myślenie krytyczne, zaś na poziomie zespołów – stworzenie systemów referencyjnych i rutyny organizacyjnej refleksji (Możdżeń et al., 2014; Olejniczak, Śliwowski, 2014).

3. Produkty – jakość świadczonych usług

W tradycyjnym modelu logicznym po opisie działań przedstawiany jest produkt. Takie ujęcie zastosowane do naszej narracji brokeringu wiedzy zawęziłoby nasze myślenie do fizycznego produktu – raportów z badań. My zdecydowaliśmy się, by pisać o produkcie jako formie konkretnych usług, bo takie ujęcie koncentruje naszą uwagę na klientach – odbiorcach wiedzy. Tak więc w naszym modelu dostarczenie konkretnej usługi jest produktem działań brokera wiedzy³³.

Na usługi patrzymy przez pryzmat ich jakości. Proponujemy trzy mierniki jakości usług brokera. Są one jednocześnie wskazówką dla jednostki ewaluacyjnej odnośnie do tego, co zwiększa szanse wpływu na myślenie i zachowania użytkowników wiedzy. Jakość usług oceniamy przez pryzmat dopasowania elementów działań, a konkretnie:

- 1) dopasowanie wiedzy do etapu interwencji i potrzeb wiedzy pojawiających się na danym etapie;
- 2) rzetelność wiedzy mierzona dopasowaniem metodyki badania do pytań badawczych – potrzeb wiedzy, które miałyby być zaspokojone;
- 3) przystępność wiedzy mierzona dopasowaniem formy i sposobu transferu wiedzy do typu użytkownika – odbiorcy tej wiedzy.

W skrócie, broker wiedzy, który chce zmaksymalizować szanse sukcesu, przekazuje we właściwym momencie rzetelną wiedzę właściwym użytkownikom we właściwy sposób.

Potrzeby wiedzy zaspokojone we właściwym momencie

Na poszczególnych etapach tworzenia i realizacji interwencji odmienne pytania nabierają znaczenia, bo inne typy wiedzy są na nich potrzebne. Analizowaliśmy to zagadnienie w poprzednich częściach rozdziału. W tym miejscu chcemy zaproponować podsumowanie relacji pomiędzy pytaniami-typami wiedzy a etapami cyklu interwencji. Przedstawia je poniższa tabela.

Tabela 3. Typy wiedzy a cykl interwencji publicznej

	Wiedza kontekstowa – jaka jest sytuacja, potrzeby	Wiedza o efektach – co działa najlepiej	Wiedza o mechanizmach – dlaczego interwencja działa	Wiedza operacyjna – jak wdrażać płynnie
Inicjowanie debaty	+++	+	-	-
Analiza problemu i rozwiązań	+++	++	+	-
Projektowanie interwencji	++	+++	+++	+
Wdrażanie interwencji	-	-	++	+++
Ocena efektów	++	+++	+++	-

"+++” oznacza bardzo wysoką użyteczność, „-” oznacza brak użyteczności danej wiedzy na danym etapie.

³³ Takie ujęcie, choć dużo rzadziej, jest również stosowane w modelach logicznych (Mc Laughlin, Jordan, 2010).

Podczas inicjowania debaty na temat polityki publicznej decydującym politycznym, interesariuszom i opinii publicznej potrzebna jest głównie wiedza na temat problemu będącego przedmiotem debaty oraz zrozumienie kontekstu – trendu zmian i uwarunkowań, w których funkcjonują. Projektowanie interwencji spoczywa głównie na urzędnikach i ekspertach. Tu potrzebna jest wiedza o mechanizmie, który miałyby uruchomić interwencja, a także wiedza o tym, jakie rozwiązania już się sprawdziły, a jakie nie. Dla menedżerów i interesariuszy wdrażających interwencję liczy się natomiast *know how* – wiedza operacyjna. Wreszcie aby politycy, wysocy rangą urzędnicy i opinia publiczna mogli zrozumieć i ocenić efekty interwencji, potrzebują dowodów na działanie interwencji i wyjaśnienia dlaczego nastąpił sukces lub niepowodzenie.

Dostarczona rzetelna wiedza

Przez lata w środowisku ewaluacyjnym, a nawet szerzej badań społecznych toczył się wycieńczający spór o to, co jest wiarygodnym dowodem. *De facto* była to dyskusja o tym, jaka metodyka badań może być uznana za rzetelną przy odpowiedzi na pytania badawcze o efekty, przyczyny i przebieg interwencji. U podstaw konfliktu leżały różnice filozoficzne między tymi, którzy uznawali paradygmat pozytywistyczny, a konstruktywistami (Donaldson et al., 2008). Pierwsi uważali, że najlepszym podejściem do analizy i oceny interwencji są eksperymenty. Drudzy wskazywali na podejścia deliberatywne i uczestniczące (włączające uczestników interwencji w dialog).

W ostatnich latach, w polu praktyki wypracowano bardziej pragmatyczne podejście. Za rzetelne badanie dostarczające mocnych dowodów uznaje się takie, w których plan badawczy i metody są dobrze dopasowane do pytań badawczych. Jest to tzw. platynowy standard (Sanjeev, Craig, 2010). W praktyce oznacza on podejście macierzowe, pokazujące optymalne konfiguracje pytań i planów badawczych (Petticrew, Roberts, 2003; Stern et al., 2012). Propozycję takiego podejścia przedstawiamy w kolejnej tabeli (nr 11). Dodatkowego wyjaśnienia wymaga jednak pojęcie planu badawczego (ang. *research design*). Plan badawczy to logiczne ramy do zbierania i analizy danych³⁴. Używając metafory budowlanej – plan badawczy to projekt budynku. Wiedząc, jaki budynek chcemy zbudować (szkołę, budynek mieszkalny, centrum usługowe), wiemy, jakie materiały i techniki będą odpowiednie.

Spektrum planów badawczych omawianych w literaturze badań społecznych jest bardzo szerokie i dość zróżnicowane. Niektórzy autorzy eksponują aspekt porównań i momentów czasowych badania (Bamberger et al., 2011, s. 31; Bryman, 2004; de Vaus, 2006), inni kwestię kontroli zmiennych i możliwości manipulacji przedmiotem badania lub wyłącznie obserwacji (DeFroge, 2010), jeszcze inni skupiają się na łączeniu metod ilościowych z jakościowymi (Creswell, 2013) lub koncentrują się na planach badających oddziaływanie (Bamberger et al., 2011; Stern et al., 2012). Tak więc na razie ani teoria, ani praktyka ewaluacji nie wypracowały ujednoliconego rozumienia a tym bardziej powszechnych standardów użyteczności planów badawczych.

³⁴ Plan badawczy określa: (1) kto lub co jest przedmiotem badania (podstawową jednostką analizy), (2) w jakim momencie czasowym (lub kilku momentach) przedmiot będzie zbadany, (3) jakimi metodami i technikami zamierzamy zebrać i przeanalizować dane. Dodatkowo w przypadku pytań oceniających (normatywnych) powinniśmy określić także (4) jaką logikę oceny (punkt odniesienia) zamierzamy zastosować – spektrum możliwości porównań jest dość szerokie. To: (a) porównanie historyczne (w czasie, np. przed-po interwencji), (b) porównanie z grupą kontrolną lub porównawczą, (c) zestawienie ze standardowymi wartościami, (d) odniesienie do założonego wskaźnika (targetu), (e) porównanie z oczekiwaniami grupy bezpośrednich odbiorców, (f) porównanie z oczekiwaniami różnych grup interesariuszy, (g) porównanie do standardu (albo najlepszego przypadku, lidera), (h) odniesienie do zakładanego minimum lub (i) odniesienie do optimum (opracowanie własne w oparciu o Dror, 1973).

Upraszczając tę skomplikowaną tematykę, można przedstawić matrycę relacji pomiędzy typami pytań a optymalnymi planami badawczymi. Zastrzegamy jednak, że lista planów badawczych nie jest wyczerpująca.

Tabela 4. Wiarygodność badania – relacja między pytaniami badawczymi a metodyką

	Wiedza kontekstowa – jaka jest sytuacja, jakie problemy, trend zmian?	Wiedza o efektach – czy interwencja dała efekt?	Wiedza o efektach – czy interwencja może zadziałać w innym kontekście?	Wiedza o mechanizmach – dlaczego wystąpiły zmiany?	Wiedza operacyjna – jak wdrażać płynnie?
Metaanaliza (systematyczny przegląd)	++	-	+++	+	-
Eksperyment, quasi-eksperyment	-	+++	-	-	-
Studium statystyczne	+	++	+++	-	-
Gra symulacyjna	-	-	+	+++	+
Ewaluacja oparta na teorii (TDE)	-	++	++	+++	+
Studium przypadku (w tym badania etnograficzne)	+	+	-	+++	++
Podejście partycypacyjne (uczestniczące)	++	+	+	++	+++
Opisowy plan badawczy	+++	-	-	+	++

"+++” oznacza bardzo wysoką użyteczność, „-” oznacza brak użyteczności danego planu badawczego przy poszukiwaniu wiedzy danego typu.

Źródło: Olejniczak, Wojtowicz (w druku) w oparciu o: Bamberger et al., 2011, s. 31, 394–420; de Vaus, 2006; Petticrew, Roberts, 2003; Stern et al., 2012, s. 24, 48.

W uproszczeniu pytania badające relacje przyczynowo-skutkowe (czyli przekładając na pole ewaluacji –oceniające wpływ interwencji na daną grupę docelową) są najlepiej adresowane podejściami eksperymentalnymi i ilościowymi opartymi na analizie kontrfaktycznej. Badania wyjaśniające mechanizm – dlaczego działa interwencja – opierają się na mieszanych jakościowo-ilościowych podejściach badawczych. Odpowiedzi na pytania zarządcze wymagają interakcji i studiów przypadków.

Wiedza przekazana odbiorcom w przystępny sposób

Kwestia właściwego przekazania wiedzy odbiorcom jest przedmiotem, który doczekał się wielu obszernych opracowań zarówno w polu edukacji, marketingu i komunikacji, a także kognitywistyki. Formuła i ramy tego rozdziału nie pozwalają nam na szczegółowe omawianie różnych strategii komunikacji. Bardzo upraszczając temat, warto jednak zasygnalizować, że skuteczny przekaz wiedzy z jednostek ewaluacyjnych można rozpatrywać na dwóch poziomach.

Poziom pierwszy to właściwe przekazanie komunikatu kluczowym odbiorcom. Najnowsze badania z pola kognitywistyki i psychologii procesów decyzyjnych dają nam kilka jasnych wskazówek na temat tego, jakie cechy powinna mieć informacja, by ludzie mogli ją łatwiej przyswoić bez zniekształcenia treści (Kahneman, 2013; Lupia, 2013; Evergreen, 2013):

- słuchacze muszą powiązać nową wiedzę z czymś, co jest już im znane i bliskie – przekazując informację trzeba się odnieść do ich potrzeb, problemów, aktualnej sytuacji, osadzić narrację w ich kontekście, przykładach;
- ludzie mają ograniczoną pamięć krótkookresową (bieżącą), to znaczy, że trudno im zapamiętać długie, skomplikowane listy; przekazywany argument powinien być więc jasny i zbudowany z maksymalnie 7 kwestii (+/- 2);
- specjaliści z różnych dziedzin posługują się różnymi językami, to znaczy, że mogą nadawać tym samym pojęciom nieco odmienne znaczenia – język prezentacji musi być więc konkretny, definicje jasne tak, by nie było nieporozumień w interpretacji; co więcej należy unikać abstrakcji – teoria jest dobra, ale najpierw należy wyjść od problemu, konkretnego i dopiero na nim budować uogólnienia;
- stykając się ze skomplikowanymi danymi ludzie mają tendencję do myślenia szybkiego - stosowania upraszczających reguł „pi razy drzwi”, prezentując należy więc unikać niepewności, jasno interpretować statystyki lub jasno informować, czego dane nie zawierają.

Wyzwaniem dla brokerów wiedzy jest też fakt, że na perspektywę psychologii pojedynczych osób nakłada się dynamika zespołów i instytucji – a więc cykle zależności, różne role i funkcje pełnione przez poszczególne osoby w organizacji, odmienne zakresy kompetencji, odpowiedzialności, a co za tym idzie odmienne potrzeby informacyjne (coś, co ważne dla X, jest zupełnie bezużyteczne dla Y). I tu przechodzimy na drugi poziom – poziom organizacji. Ten temat jest przedmiotem również kolejnego rozdziału tej książki, dlatego tu ograniczymy się do przypomnienia trzech głównych zasad skutecznej strategii przekazywania wiedzy w polityce publicznej:

- zbudować silną bazę dowodów; pojedyncze badanie często może być mylące; kilka badań i źródeł dających zbieżne konkluzje jest bardziej przekonujące;
- komunikacja wyników opiera się na kontaktach i rozmowie; podejścia interaktywne umożliwiające dialog, dyskusję na temat wyników, wymianę poglądów są bardziej skuteczne niż wyłącznie przekazywanie wiedzy w formie pisemnej;
- promując konkretne rozwiązania lub wnioski, trzeba budować wokół nich koalicje; anagżowanie tzw. liderów opinii (autorytety opiniotwórcze) w promocję i dyskusję o wynikach badań przekłada się na oddziaływanie wiedzy wśród odbiorców.

4. Reakcja odbiorców i ostateczny efekt

Złożoność reakcji odbiorców

Na podstawowym, kognitywnym poziomie nasze poznanie świata opiera się na mapach mentalnych (nazywanych też modelami mentalnymi), które budujemy w naszym umyśle (Johnson-Laird, 2009b). Aktorzy polityk publicznych także posługują się takimi mapami, porządkując i organizując swoje myślenie o interwencji publicznej. Ich mapy mentalne obejmują założenia o relacjach przyczynowo-skutkowych, przesłanki w oparciu o które budowali swoje przeświadczenie o wartości interwencji, swoje wyobrażenia o tym, jak będą wyglądały pozytywne efekty, kiedy odniesie ona sukces i dlaczego oraz w jaki sposób interwencja miałaby zadziałać.

Nowa wiedza dostarczana przez brokera wiedzy jest więc zestawiana, a często wręcz konfrontowana, z dotychczasową mapą mentalną interwencji. Tak więc luka między momentem przekazania wiedzy przez brokera a zmianą w myśleniu odbiorcy jest pierwszym wyzwaniem, które trzeba uwzględnić.

Drugim wyzwaniem jest przejście od zrozumienia do działania. Korekta mapy mentalnej indywidualnego odbiorcy, nawet bardzo wpływowego aktora danej interwencji, nie oznacza jeszcze zmian w działaniu całej organizacji. I tu włącza się dynamika organizacyjnego podejmowania decyzji. Interwencje publiczne to efekt pracy, kompromisów wielu aktorów. Tu także działają mapy mentalne – bardziej skomplikowane, bo budowane przez wielu aktorów. Zmiany i działania zależą więc nie tylko od nowej wiedzy, która zmieniła rozumienie interwencji, ale też od dynamiki relacji aktorów instytucjonalnych, ich motywacji, siły poszczególnych zespołów w ramach organizacji, po prostu polityki.

Proces modyfikowania map mentalnych to po prostu uczenie się – na poziomie pojedynczych osób i na poziomie organizacji (zespołów osób). Mechanizm organizacyjnego uczenia się jest z jednej strony analogiczny do indywidualnego procesu uczenia się (dostajemy impulsy, podejmujemy refleksję, przyswajamy wiedzę, podejmujemy adaptację). Z drugiej bardziej skomplikowany, bo będący wypadkową wielu czynników (na uczenie się w organizacji publicznej wpływ mają kadry, zespoły, liderzy, zasoby, procedury i rutyny, relacje z otoczeniem) (Olejniczak, Śliwowski, 2014, s. 20–32).

W literaturze wyróżniane są dwie podstawowe pętle uczenia się (Argyris, 1977). Pojedyncza pętla uczenia się to inspirowana wiedzą drobna korekta zachowań, modyfikacja sposobu działania. Podwójna pętla uczenia się to radykalna zmiana założeń, sposobu definiowania, strategii działania i wspólnego postrzegania sprawy przez członków organizacji (Örtenblad, 2007).

Co ciekawe, siła argumentów i długa lista dowodów wcale nie przekładają się wprost na korektę map mentalnych. Wręcz przeciwnie, mogą prowadzić do radykalizacji opinii i utwierdzenia się w dotychczasowym myśleniu. Badania wskazują, że dobrym sposobem odmrażania i modyfikowania map mentalnych jest zadawanie pytania „dlaczego” (Sunstein, 2013). Czyli uczenie się jest wejściem w dialog z osobami i zespołami, uruchomienie, za pomocą dostarczonej wiedzy, refleksji w organizacji. Ta refleksja jest centralnym elementem mechanizmu uczenia się zdiagnozowanego w rzeczywistości naszej administracji rządowej (Olejniczak, Śliwowski, 2014).

Rolą brokera wiedzy, co już podkreślaliśmy w podrozdziale 2.3., nie jest wyłącznie zarzucanie odbiorców dowodami, ale wejście z nimi w dialog i uruchomienie właśnie procesu uczenia się – modyfikacji ich map mentalnych.

Miary sukcesu pracy brokera wiedzy

Peter Drucker – nestor współczesnego zarządzania, krótkim *What gets measured gets done* zwrócił uwagę na konieczność kwantyfikacji działań, które podejmujemy w biznesie. Ta myśl jest też silnie eksploatowana w zarządzaniu publicznym (Osborne, Gaebler, 1992). Aby zarządzać procesami brokeringu wiedzy, potrzebujemy więc, oprócz przedstawionej w poprzednich podrozdziałach listy działań brokera, także mierzalnego wskaźnika efektu tych działań.

Głównym wskaźnikiem sukcesu jest poprawa skuteczności interwencji publicznych. Oznacza to, że zarządzanie interwencją poprawia się dzięki dostarczonej wiedzy, a kolejne analogiczne przedsięwzięcia są lepiej sprofilowane i przynoszą lepsze efekty. We wstępie podkreślaliśmy jednak,

że zmiany w kształcie i wdrażaniu działań publicznych są procesem inkrementalnym i wypadkową wielu czynników i decyzji wielu aktorów. Trudno jest więc uchwycić zmianę rozciągniętą w czasie i jednoznacznie przypisać sukces wyłącznie działaniu brokera wiedzy.

Świadomość, że efekty pracy brokera są trudno mierzalne, a co za tym idzie trudno zauważalne, może być demobilizująca i tym samym może wpływać na mniejszą motywację pracy. Dlatego też proponujemy trzy dodatkowe wskaźniki. Choć nie opisują one ostatecznej, pozytywnej zmiany założonej w modelu logicznym, to jednak sygnalizują właściwy kierunek i dobre działanie brokera. Tymi trzema wskaźnikami brokerzy mogą mierzyć poziom sukcesu swojej pracy.

Wskaźnik pierwszy to informacja o tym, jak wiele z podejmowanych przez odbiorców wiedzy działań odwoływało się do dostarczonej wiedzy. Źródłami mogą tu być dokumenty zawierające decyzje (czy zawierają cytowania i odwołania do przekazanych raportów), system wdrażania rekomendacji czy też deklaracje odbiorców.

Drugim, powiązanim z tym, wskaźnikiem jest zadowolenie klientów brokera wiedzy. Osoby i instytucje, które otrzymały wiedzę deklarują: czy ich potrzeba wiedzy została zaspokojona, czy czas poświęcony brokerowi wiedzy i jego produktom był (z ich perspektywy) dobrą inwestycją. Źródłem danych mogłaby być krótka ankieta klienta lub krótki wywiad po zakończeniu działań brokera wiedzy. Za dodatkowy, werbalny wskaźnik satysfakcji klienta można też uznać sytuację, gdy zadowolony klient zwraca się do brokera po kolejną porcję wiedzy.

Ostatnim, bardziej rozbudowanym, wskaźnikiem skuteczności pracy brokera wiedzy może być poprawa mechanizmu uczenia się organizacji, w której działa broker. Zakładamy więc, że broker jest odpowiedzialny za zasilanie wiedzą organizacji, w której pracuje, a jego skuteczna praca przynosi pozytywne zmiany widoczne zarówno w procesach uczenia się, jak i determinantach uczenia się departamentów i zespołów. W tym wypadku cały system pomiaru, narzędzia, jak i benchmarki dla polskiej administracji publicznej zostały opracowane w ramach projektu Ministerstwa Uczące Się (Olejniczak, Śliwowski, 2014; Możdżeń et al., 2014; patrz też: www.mus.edu.pl).

5. Podsumowanie – od kropel do strumieni wiedzy

Nasze rozważania poświęcone jednostkom ewaluacyjnym jako brokerom wiedzy można streścić w trzech zdaniach. **Różni aktorzy zaangażowani w politykę publiczną mają różne potrzeby wiedzy na różnych etapach tworzenia i wdrażania interwencji publicznych. Rolą brokera wiedzy jest dostarczyć we właściwym momencie, właściwym odbiorcom rzetelną wiedzę w przystępny sposób. Jednostki ewaluacyjne powinny więc odejść od działań zorientowanych na produkcję pojedynczych raportów, na rzecz sterowania strumieniami wiedzy potrzebnymi do skutecznego zarządzania działaniami publicznymi.**

Taka propozycja brokeringu wiedzy, mimo iż nawiązująca do bieżących działań jednostek, znacząco zmienia jednak optykę systemu ewaluacyjnego w Polsce co najmniej w trzech aspektach.

Po pierwsze przenosi akcent z produkcji pojedynczych raportów – pojedynczych kropli wiedzy, na zarządzanie strumieniami wiedzy. Brokerem nie są te jednostki, które wyłącznie produkują kolejne badania, ale te, które łączą źródła wiedzy płynące z badań, analiz, ekspertyz w pakiet argumentów zaspokajający potrzebę wiedzy odbiorców zaangażowanych w tworzenie i wdrażanie interwencji publicznych.

Po drugie koncentruje uwagę na użytkownikach wiedzy. Odbiorcami usług brokera, czyli użytkownikami wiedzy, są aktorzy polityki publicznej tworzący i prowadzący interwencje publiczne. Takie ujęcie wymaga zrozumienia potrzeb odbiorców, uwarunkowań, w których działają, a także dostosowania formuły i formy do ich sposobów przyjmowania wiedzy.

Po trzecie nacisk postawiony jest na rozumienie interwencji, mechanizmu jej działania. Przedmiotem, wokół którego koncentrują się działania brokera, nie są więc pojedyncze badania, ale konkretne kwestie społeczno-gospodarcze, do rozwiązania których aktorzy publiczni wykorzystują konkretne interwencje publiczne. Poszukiwana przez decydentów wiedza jest więc przypisana do konkretnego problemu. Innymi słowy, badania pełnią rolę służebną względem konkretnej kwestii społeczno-gospodarczej. To ona jest punktem wyjścia i powinna pozostawać przez cały czas centralnym elementem organizującym myślenie i ukierunkowującym działania brokera.

Ta zamiana optyki ma co najmniej trzy praktyczne implikacje dla planów rozwijania naszego systemu ewaluacyjnego, a nawet szerszej systemu jednostek analitycznych w administracji publicznej.

Kwestią pierwszą jest potrzeba rozwijania zasobów i kompetencji, dzięki którym jednostki ewaluacyjne mogłyby poszerzyć swoje działania. Na pewno brokering wiedzy wymagać będzie rozwijania umiejętności komunikacji, nawiązywania kontaktów, animowania procesów organizacyjnego uczenia się (w tym prowadzenia dyskusji w oparciu o dowody). Po stronie zasobów niezbędny jest dostęp do literatury branżowej i baz danych naukowych umożliwiających systematyczne przeglądy badań. Broker powinien także mieć wysokie kompetencje w polu metodyki i oceny rzetelności badań publicznych. Z kolei patrząc na kwestie instytucjonalne istotnym zasobem brokera jest jego lokalizacja w instytucji prowadzącej interwencje. Jednostki brokeringu zlokalizowane np. w ramach departamentów zarządzania strategicznego będą miały większe możliwości transferu wiedzy do kluczowych odbiorców.

Implikacją drugą jest zmiana logiki zamawiania badań. Tematy badań i pytania badawcze powinny być formułowane tak, by pozyskaną wiedzę można było potem generalizować. Chodzi o pytania badające mechanizm zmiany identyfikujący typowe determinanty. Na przykład standardowa lista czynników sprawczych, które można identyfikować we wszystkich badaniach mechanizmów i efektów to: kontekst, profil beneficjentów, reakcje beneficjentów, sposób dostarczenia interwencji. Bez takich badań nie ma możliwości syntezy wiedzy.

Trzecią kwestią, już sygnalizowaną przy okazji omawiania spektrum działań brokera, jest możliwość rozwijania różnych strategii brokeringu. W rozdziale wyróżniliśmy sześć grup działań: (1) określenie potrzeb i luk w wiedzy, (2) pozyskiwanie wiarygodnej wiedzy, (3) przekazywanie jej użytkownikom, (4) budowanie powiązań z producentami i odbiorcami wiedzy, (5) akumulacja i organizowanie wiedzy oraz (6) wspieranie rozwiązań wzmacniających kulturę racjonalnej polityki publicznej. Konkretnie jednostki ewaluacyjne będą różnie rozkładać akcenty i swoją aktywność pomiędzy wyróżnionymi przez nas grupami działań brokera. A z tego wynikać będą różne ich role i profile. Naszym zdaniem, na obecnym wstępnym etapie rozważań można założyć co najmniej cztery możliwe strategie brokerów:

- Kolekcjoner wiedzy – jednostka brokeringu skoncentrowania głównie na pozyskiwaniu wiedzy (w formie nowych badań i ekspertyz) i prostej akumulacji wiedzy w formie bazy danych bez możliwości zaawansowanego wyszukiwania i grupowania źródeł.
- Sprzedawca wiedzy – jednostka brokeringu zorientowana na bieżące potrzeby klienta, koncentrująca się na procesie określania potrzeb informacyjnych, pozyskiwania i przekazywania

wiedzy; stawia mocny akcent na techniki prezentacji wyników i docierania z wiedzą do bezpośrednich klientów.

- Architekt argumentów – broker, który po zdefiniowaniu potrzeb wiedzy stara się je zaspokoić głównie w oparciu o syntezę już istniejących źródeł; przekazuje nie pojedyncze badania, ale ustrukturyzowaną argumentację, opartą na syntezie i interpretacji dowodów płynących z wielu źródeł i badań; pomaga odbiorcy podjąć decyzję w oparciu o dowody.
- Animator uczenia się – broker wspierający rozwiązania wzmacniające kulturę działań opartych na dowodach, budujący mechanizm uczenia się we własnej instytucji; stawia akcent na dyskusję i wspólną interpretację wyników badań, a także na stopniową akumulację i syntezę wiedzy, organizując wiedzę, wokół konkretnych tematów (np. typów interwencji) zamiast pojedynczych badań.

Rozłożenie akcentów oczywiście wynikać będzie ze specyfiki instytucji, w której znajduje się jednostka oraz typów aktorów i interwencji, których realizacja ma być wspierana wiedzą. Warto jednak w przyszłości zwracać uwagę na to, które z ról brokera wiedzy są rozwijane, by zweryfikować, które z nich lepiej się sprawdzają w polskiej rzeczywistości.

Mamy świadomość, że szereg zadań zawartych w naszej propozycji ram brokeringu wiedzy to działania już realizowane przez jednostki ewaluacyjne. Mamy jednak nadzieję, że udało nam się zaproponować ciekawe, nowe spojrzenie i zwrócić uwagę na szereg dodatkowych możliwości działania. Może stanowić to przyczynek do dyskusji na temat zwiększenia roli jednostek ewaluacyjnych w prowadzeniu polityki publicznej opartej na dowodach.

Aneks 1: Wyniki badania polskich jednostek ewaluacyjnych

W aneksie przedstawiono wyniki badania zrealizowanego na przełomie lat 2013–2014³⁵. Jego celem był opis obecnie realizowanych przez polskie jednostki ewaluacyjne działań. Opis ten dokonany jest przez pryzmat idei brokera wiedzy, zoperacjonalizowanej w formie możliwie kompletnych ram, zawierających siedem potencjalnych pól działania brokera, z których każde może być wypełnione różnego rodzaju narzędziami, działaniami. Pola te to:

1. Identyfikacja potrzeb informacyjnych i luk w wiedzy.
2. Synteza istniejącej wiedzy.
3. Produkcja nowej wiedzy.
4. Rozpowszechnianie wiedzy.
5. Akumulacja wiedzy.
6. Rozwijanie kanałów i platform komunikacji.
7. Wspieranie rozwiązań wzmacniających użycie wiedzy (ujęcie funkcjonalne)³⁶.

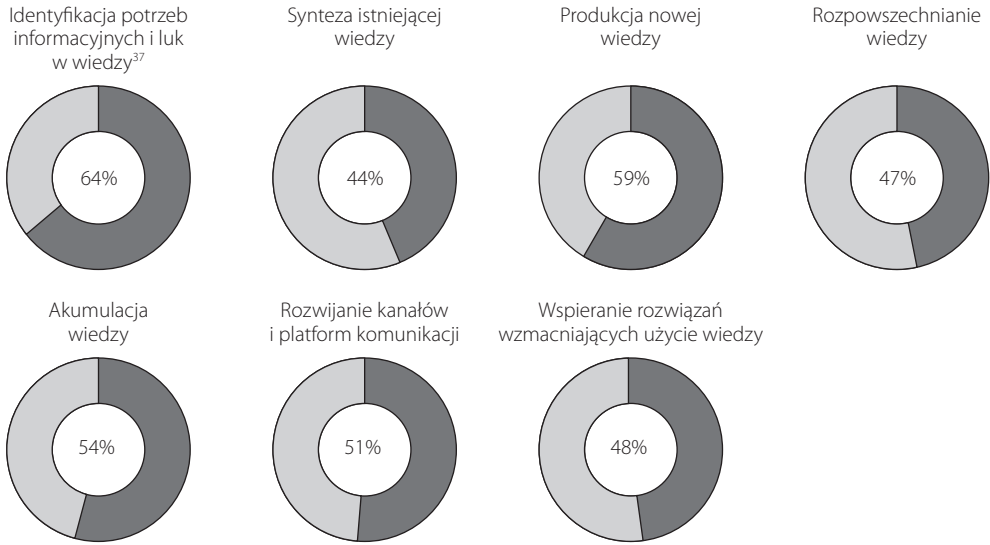
Uzyskane w badaniu polskich jednostek ewaluacyjnych odpowiedzi pozwoliły sformułować kilka ogólnych wniosków (wykres 1). Jednostki koncentrują się w największym stopniu na dwóch zadaniach – identyfikacji potrzeb badawczych i zleceniu realizacji badań. Jednostki skupiają się bardziej na produkcji (raportów, wiedzy), a mniej na ich rozpowszechnianiu. Jednostki częściej zamawiają nowe studia/badania, niż starają się znaleźć odpowiedzi na nurtujące pytania w już istniejących zasobach wiedzy

Najpowszechniejszym sposobem identyfikowania potrzeb informacyjnych i luk w wiedzy przez przedstawicieli JE jest bazowanie na własnych obserwacjach procesu wdrażania programu operacyjnego. Niemniej trudno ustalić, co kryje się w ogólnym stwierdzeniu „własne obserwacje”. Inspiracji do badań dostarcza również często uczestnictwo w różnego rodzaju spotkaniach w ramach systemu wdrażania NSRO. Dopiero trzecim w kolejności źródłem są zapytania kierowane do komórek merytorycznych instytucji. Najrzadziej spotyka się zaś inspiracje toczącą się debatą publiczną i polityczną oraz działaniami innych jednostek ewaluacyjnych. Przeważające ściśle orientowanie się na potrzeby osób wdrażających dany program może być czynnikiem zwiększającym ryzyko, iż generowana wiedza będzie użyteczna tylko w wąskim kontekście jednego programu, przez co traci szybko aktualność i nie przyczynia się do budowania wiedzy ogólnej.

³⁵ Dane o działaniach polskich jednostek ewaluacyjnych zebrane zostały z wykorzystaniem ankiety CAWI zrealizowanej na pełnej populacji jednostek działających w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie NSRO 2007–2013 (N=57, stopa zwrotu = 80%). Prośbę o wypełnienie kwestionariusza kierowano do kierowników jednostek. W każdym ze wskazanych powyżej 7 pól aktywności brokera sformułowano szereg możliwych działań, prosząc respondentów, by wskazali, jak często ich jednostka je realizuje (zastosowano pięciostopniową skalę ze skrajnymi odpowiedziami „nigdy” i „bardzo często”).

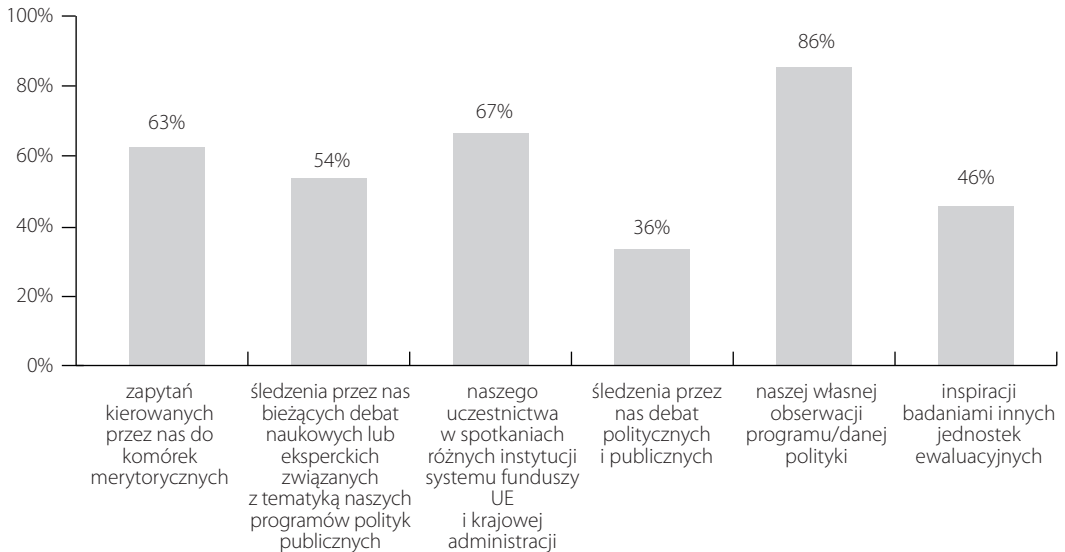
³⁶ Katalog możliwych działań brokera wiedzy powstał w oparciu o przegląd literatury – artykułów o brokingu wiedzy zidentyfikowanych w ramach Web of Knowledge [n=115]; książek z zakresu używania dowodów w politykach publicznych [n=20]; literatury na temat wykorzystania ewaluacji. Następnie przeprowadzono cykl dyskusji z pracownikami wybranych polskich jednostek ewaluacyjnych (centralnych i regionalnych) na temat kształtu systemu, obecnych działań JE i planowanej ich roli w kolejnym okresie programowania.

Wykres 1. Aktywność jednostek ewaluacyjnych w poszczególnych polach



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

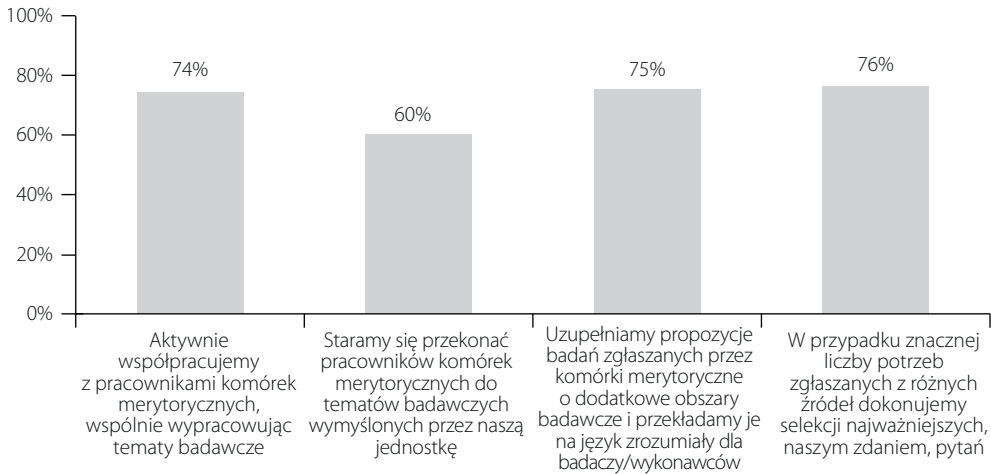
Wykres 2. Identyfikacja potrzeb informacyjnych i luk w wiedzy – Tematy badań zlecane/realizowane przez naszą jednostkę są efektem...



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

³⁷ Wartości procentowe stanowią skumulowany wskaźnik zbudowany na podstawie średniej odpowiedzi na wszystkie pytania z danego pola. 100% odpowiadałoby sytuacji, w której wszyscy respondenci na wszystkie pytania danego pola odpowiedzieli „bardzo często”.

Wykres 3. Identyfikacja potrzeb informacyjnych i luk w wiedzy

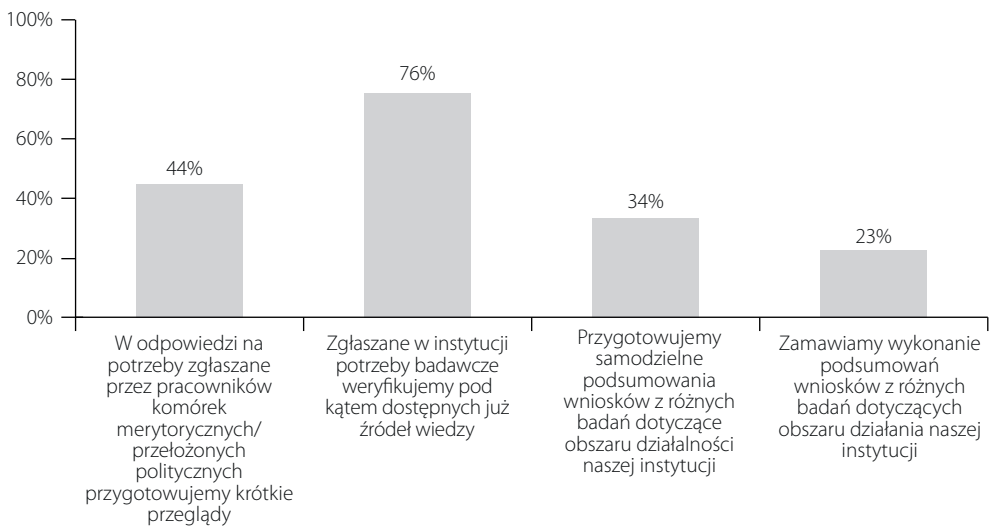


Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

Zdecydowana większość przedstawicieli jednostek ewaluacyjnych (JE) deklaruje, iż współpracuje z komórkami merytorycznymi w procesie wypracowywania tematów badawczych, choć równocześnie uzupełnia zakresy badań o dodatkowe obszary. Najczęściej rolą jednostek jest również priorytetyzacja pytań badawczych, tzn. wybór najistotniejszych w przypadku nadmiaru propozycji.

Jak wskazano wyżej, synteza istniejącej wiedzy jest najbardziej „zaniedbywanym” polem aktywności JE. Choć jednostki deklarują, iż weryfikują zgłaszane w instytucji potrzeby badawcze pod kątem dostępnych źródeł wiedzy, to nie wiadomo, na czym ta weryfikacja polega (i jakie źródła obejmuje), bowiem równocześnie większość respondentów przyznaje, iż nie przygotowuje przeglądów podsumowujących dostępną wiedzę w tematach zainteresowania instytucji, nie przygotowuje samodzielnie ani nie zleca na zewnątrz wykonania podsumowań wiedzy, wniosków ze zrealizowanych już badań (zarówno własnych, jak i innych instytucji).

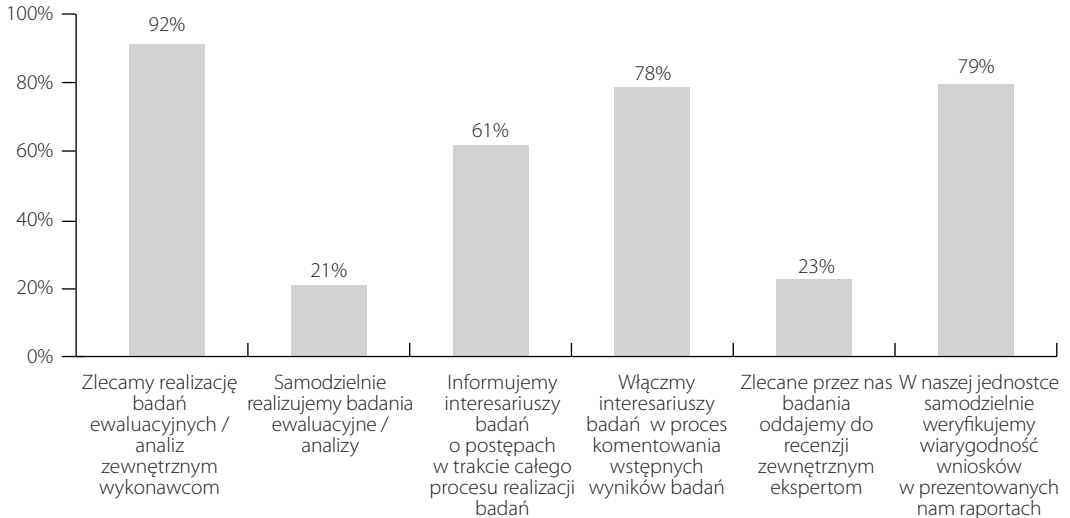
Wykres 4. Synteza istniejącej wiedzy



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

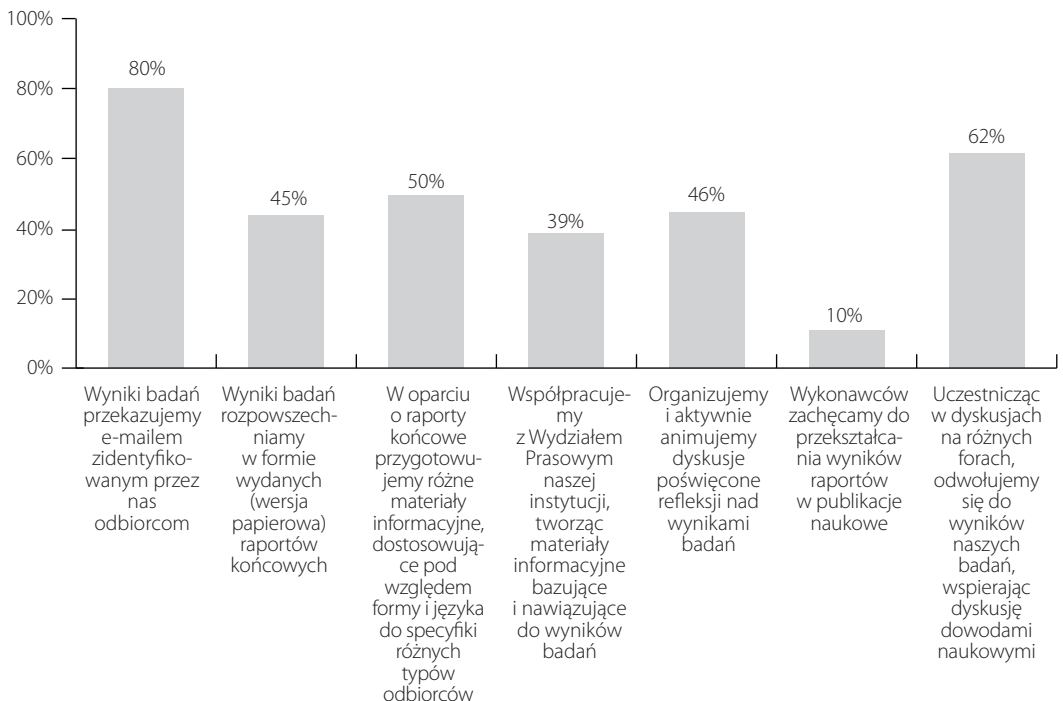
Realizacja badań własnymi siłami jednostek ewaluacyjnych jest w polskiej rzeczywistości zjawiskiem niezwykle rzadkim. JE natomiast zwykle samodzielnie podejmują się weryfikacji wiarygodności wniosków prezentowanych w raportach. Prawie zawsze w proces badania i komentowania wstępnych wyników włączani są interesariusze – przedstawiciele innych komórek IZ.

Wykres 5. Produkcja nowej wiedzy



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

Wykres 6. Rozpowszechnianie wiedzy



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

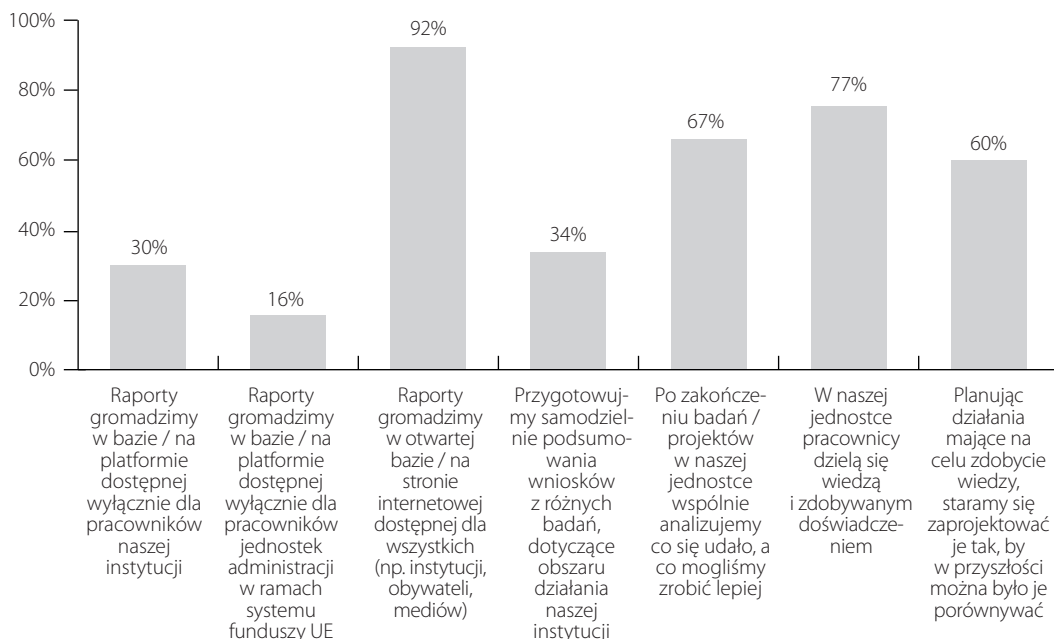
Najpopularniejszym sposobem rozpowszechniania wiedzy powstałej w wyniku realizacji badań jest przekazanie raportu pocztą elektroniczną do określonych odbiorców. Wszystkie pozostałe sposoby są jedynie umiarkowanie (odwoływanie się do wyników badań w dyskusjach, przygotowanie materiałów informacyjnych) lub mało popularne. W zasadzie niespotykaną praktyką jest zachęcanie wykonawców do rozpowszechniania wniosków w formie publikacji naukowych.

Akumulacja wiedzy przez jednostki ewaluacyjne ogranicza się najczęściej do gromadzenia raportów w bazie na ogólnodostępnej stronie internetowej. Większość JE deklaruje również, że wyniki badań są analizowane wewnątrz instytucji. Natomiast przygotowanie podsumowań wniosków z różnych badań jest już rzadziej spotykane.

Jednostki ewaluacyjne są stosunkowo aktywne w zakresie rozwijania i utrzymywania kanałów komunikacji własnej instytucji z innymi podmiotami. Najczęstszym działaniem jest wymiana doświadczeń JE z innymi jednostkami w systemie realizacji NSRO. Stosunkowo często jednak podejmowane są również wysiłki na rzecz pośredniczenia w wymianie wiedzy między komórkami merytorycznymi we własnej instytucji oraz z innymi instytucjami. Najrzadziej podejmowane są kontakty ze światem nauki, w tym praktyka zatrudniania pracowników naukowych w jednostkach ewaluacyjnych.

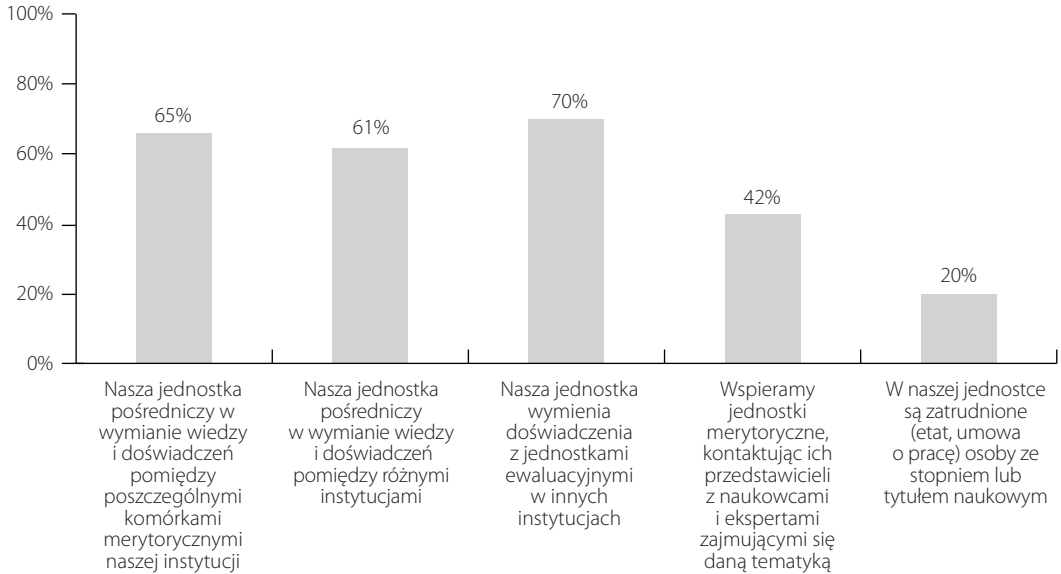
Aktywność JE na polu wzmacniania wykorzystania wiedzy w politykach publicznych nie jest bardzo wysoka. Niemniej relatywnie najczęściej jednostki deklarują, iż monitorują wykorzystanie rekomendacji oraz dbają o powiązanie systemu monitoringu z systemem ewaluacji. Najrzadziej JE podejmują się zaś organizacji konferencji, przygotowania publikacji mających na celu zwiększenie świadomości przydatności ewaluacji w zarządzaniu publicznym.

Wykres 7. Akumulacja wiedzy



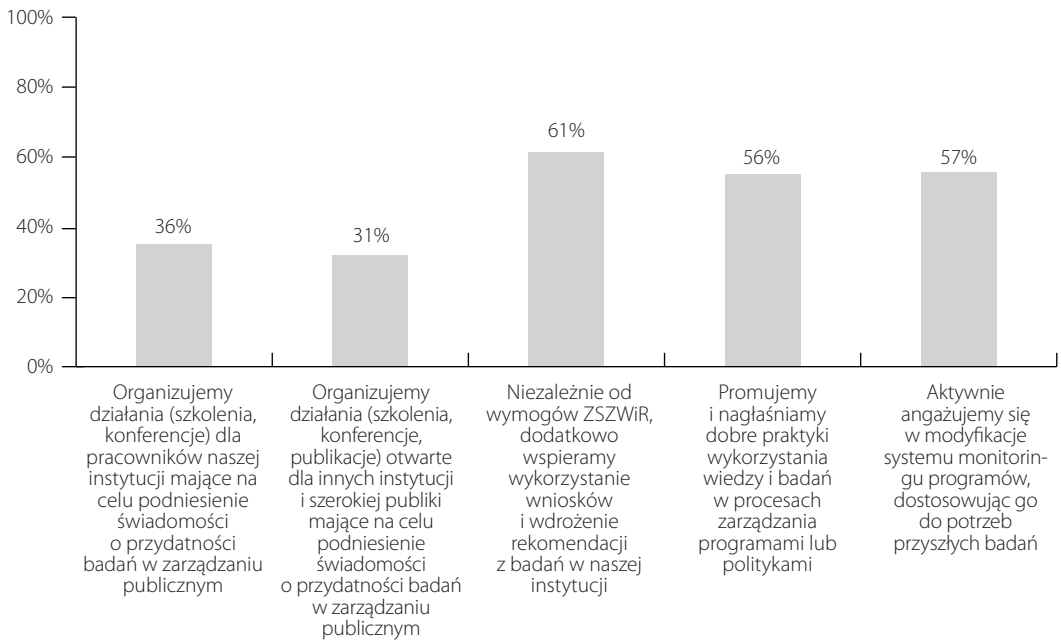
Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

Wykres 8. Rozwijanie kanałów i platform komunikacji



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

Wykres 9. Wspieranie rozwiązań wzmacniających użycie wiedzy



Źródło: badanie CAWI na populacji jednostek ewaluacyjnych (n=46).

Aneks 2: Wyniki badania zagranicznych jednostek ewaluacyjnych

Praktyka działania jednostek ewaluacyjnych poza granicami Polski, jej porównanie z doświadczeniami krajowymi i ewentualne inspiracje dla polskich JE jako brokerów wiedzy przedstawione zostały w oparciu o pięć przypadków jednostek działających w ramach administracji federalnej USA i organizacji międzynarodowych:

- Wydział Ewaluacji Agencji Ochrony Środowiska (*ang. Environmental Protection Agency – EPA*), agencji federalnej Stanów Zjednoczonych,
- Niezależna Grupa Ewaluacyjna (*ang. Independent Evaluation Group – IEG*), działająca w ramach Grupy Banku Światowego,
- Wydział Ewaluacji i Monitoringu (*Millennium Challenge Corporation – MCC*), agencji federalnej Stanów Zjednoczonych, wspierającej walkę z biedą poza granicami USA,
- Biuro Zarządzania i Budżetu (*ang. Office of Management and Budget – OMB*), stanowiące element Biura Wykonawczego Prezydenta Stanów Zjednoczonych (*ang. Executive Office of the President – EOP*),
- Sekcja Ewaluacji Organizacji Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury (*ang. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO*).

Wydział Ewaluacji Agencji Ochrony Środowiska

Wydział w obecnym kształcie został utworzony w 2000 roku (poprzednio działająca jednostka ewaluacyjna została zlikwidowana w 1995 r.) z założeniem koncentracji na innowacyjnych interwencjach prowadzonych przez agencję – testowania ich efektów i wspierania decyzji o wdrożeniu w dużej skali. W kolejnych latach wydział ewaluacji zajmował się również tradycyjnymi ewaluacjami pozostałych aktywności agencji oraz innymi działaniami, m.in. wspieraniem pozostałych wydziałów agencji we wdrażaniu wprowadzanej w całej administracji federalnej USA inicjatywy PART (*Program Assessment Rating Tool*) i co się z tym wiązało rozwijaniem podejścia RCT (*Randomized Controlled Trial*) w ocenie programów rządowych. W zeszłym roku (2013) zasoby wydziału ewaluacji zostały znacznie ograniczone, co doprowadziło w zasadzie do zaprzestania realizacji badań. Do tego momentu badania realizowane były przede wszystkim własnymi siłami.

W działaniach jednostki ewaluacyjnej EPA można wyróżnić następujące elementy, mogące stanowić inspirację dla polskiej administracji:

- Wewnętrzna sieć ewaluacji programów – zrzeszająca przedstawicieli centrali agencji i jej 10 biur regionalnych. Sieć stanowi forum wymiany dobrych praktyk w zakresie metodyki realizowanych badań, jak i dyskusji ich wyników.
- *Management briefing*, krótkie, jednostronicowe wyciągi informacji przygotowywane po każdym badaniu dla decydentów.
- Zgoda i zachęta dla ewaluatorów do prezentowania wyników na zewnętrznych forach (wskazane Environmental Evaluators Network i American Evaluation Association).

Obecnym priorytetem jest uruchomienie bazy badań ewaluacyjnych, w której miałyby się znaleźć ok. 70 raportów wykonanych przez jednostkę EPA, jak i szereg innych badań w dziedzinie środowiska

realizowanych przez inne podmioty. Baza ma być zorganizowana w formie *knowledge clearing house* i poza repozytorium i oprogramowaniem ułatwiającym dostęp ma zakładać również współpracę różnych instytucji. Wstępnie zainteresowanie współpracą wyraziły UNEP i Rockefellers Foundation. Baza ma być narzędziem pozwalającym znajdować odpowiedzi na pytania również w tych zakresach, w których EPA nie robiła badania. Ma więc wszędzie tam, gdzie to możliwe, doprowadzić do wykorzystania istniejącej wiedzy, zamiast generowania kolejnych badań.

Kolejnym, realizowanym obecnie działaniem jest przygotowanie raportów identyfikujących i syntezujących przekrojowe zagadnienia wynikające z 70 badań zrealizowanych wcześniej przez EPA. Znamiennym jest fakt, że dwa ostatnie opisane działania podejmowane są dopiero obecnie, kiedy jednostka ewaluacyjna nie ma środków na realizację nowych badań i tym samym zyskała czas na analizę i naukę z tego materiału, który już zgromadzono.

Niezależna Grupa Ewaluacyjna w ramach Grupy Banku Światowego

IEG odpowiada za ewaluację działalności Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju, Banku Światowego, Międzynarodowej Korporacji Finansowej i Agencji Wielostronnych Gwarancji Inwestycji. Szef IEG podlega bezpośrednio radzie dyrektorów WBG. IEG w obecnym kształcie działa od 2006 roku, kiedy połączono kilka działających odrębnie jednostek w ramach WBG. Jednak historia ewaluacji w ramach Banku Światowego sięga 1970 r.

Dla projektów i programów realizowanych przez WBG przygotowywane są tzw. raporty kończące wdrażanie (*implementation completion report*). Dokumenty te opracowywane są przez menedżerów danych projektów/programów, zaś rolą IEG jest ich zatwierdzenie i przygotowanie recenzji raportu kończącego wdrażanie (*implementation completion report review*). Procedurze tej podlegają wszystkie projekty/programy. Natomiast dla ok. 25% dodatkowo IEG realizuje pełną ewaluację (*project performance assessment report*). Bardziej złożone ewaluacje realizowane są także dla programów krajowych i globalnych oraz strategii krajowych. IEG podejmuje się również realizacji przeglądów systematycznych (*systematic reviews*), zaś raporty kończące wdrażanie programów są następnie wykorzystywane jako wkład do ogólniejszych makroanaliz. Zdecydowana większość wiedzy produkowana jest wewnątrznie przez zespół IEG. Eksperti zewnątrzni są wykorzystywani, ale jedynie jako uzupełnienie własnego zespołu.

Działalność ewaluacyjna IEG przeorientowywana jest obecnie coraz bardziej w kierunku organizacyjnego uczenia się, lecz historycznie służyła głównie rozliczaniu i wzmacnianiu odpowiedzialności. Obie te orientacje znajdują odbicie w istniejących rozwiązaniach i podejmowanych aktywnościach:

- Po każdej ewaluacji IEG przygotowujący jest tzw. *management response* osoby/zespołu zarządzającego ewaluandą, wskazujący, wraz z uzasadnieniem, czy rekomendacje są akceptowane. Następnie powstaje action plan wskazujący konkretne działania, konieczne zmiany, które doprowadzą do wdrożenia rekomendacji. Menedżer projektu/programu zobowiązany jest corocznie raportować postęp we wdrażaniu rekomendacji, zaś IEG wydaje opinię o efektach wdrażania rekomendacji w cyklu 4-letnim. Wszystkie opisane kroki i powstałe dokumenty są gromadzone i udostępniane publicznie w bazie zwanej *Management Action Record*.
- IEG agreguje wnioski i rekomendacje wynikające z badań w raporty przedstawiane radzie dyrektorów WBG. Dodatkowo tworzone są *briefy* i *executive summaries* w przyjaznej decydentom formie. Przygotowywany jest również roczny raport z działalności WBG, w którym wykorzystywane są dowody z realizowanych w danym okresie ewaluacji.

- Badania, dane, raporty ewaluacyjne udostępniane są online w bazie umożliwiającej wyszukiwanie w oparciu o rozbudowany zestaw kryteriów i kategorii. IEG dodatkowo prowadzi bloga *what works*, na którym publikowane są ciekawe doświadczenia, lekcje, których nauczono się poprzez ewaluację. IEG jest aktywna w mediach społecznościowych (Twitter/Facebook), gdzie w bardzo krótkiej i przystępnej formie prezentowane są wnioski z prowadzonych badań.
- IEG prowadzi również „metarefleksję” na bazie zrealizowanych ewaluacji i opracowuje je w formie „lessons notes”. Jednostka organizuje również szereg eventów, konferencji, których celem jest rozpowszechnianie wiedzy i nauka.
- IEG udziela się jako członek sieci ewaluacyjnych, m.in. Evaluation Cooperation Group.

W odpowiedzi na pytanie o czynniki sukcesu ewaluacji i jej wpływu na istotne decyzje przedstawiciel IEG zwrócił uwagę m.in. na konieczność jak najwcześniejszego i skutecznego zaangażowania odbiorców w badanie. Jednym z działań podejmowanych w tym celu jest przygotowywanie każdorazowo materiału wprowadzającego do badania tzw. *approach paper*, który zawiera opis badania, intencje, cele, opis ewaluowanej interwencji. Materiał ten jest rozprowadzany wśród zainteresowanych stron i udostępniany online.

IEG zwraca uwagę również na szereg wyzwań, które stanowią mogą wskazówki odnośnie do tego, jak jednostka ewaluacyjna – broker wiedzy powinien działać. Problemem ewaluacji IEG jest możliwość generalizowania wiedzy. Wnioski osadzone są ściśle w kontekście badanego programu i trudne do wykorzystania w innych warunkach na potrzeby innych interwencji, co też nie jest robione. Problem ten potęguje fakt, iż raporty, np. recenzje raportów kończących wdrażanie są bardzo związane i nie odnoszą się do lokalnych uwarunkowań, kontekstu i ich wpływu na obserwowane zjawiska. Kolejnym wyzwaniem jest organizacyjne wydzielenie IEG i przez to wyłączenie z codziennych działań WBG. To powoduje, że osoba mająca problem, pytanie, nie przyjdzie z nim do IEG, ale do kolegów, przełożonych. Problem ten pokazuje, że niezależność i odrębność jednostki ewaluacyjnej niesie ze sobą pewne ograniczenia.

Wydział Ewaluacji i Monitoringu Millennium Challenge Corporation (MCC)

MCC – agencja rządu federalnego USA zaangażowana w udzielanie pomocy zagranicznej – została powołana w 2004 r. Na tle innych podmiotów prowadzących podobną działalność wyróżnia ją konkurencyjny tryb selekcji tematów i miejsc pomocy, a następnie partnerski sposób realizacji pomocy zakładający powołanie w kraju odbiorcy niezależnego podmiotu zarządzającego interwencją. W MCC istnieje wyraźne rozróżnienie na ewaluację wpływu prowadzonych interwencji – te wymagają podejścia eksperymentalnego bądź quasi-eksperymentalnego i są prawie wszystkie realizowane zewnętrznie przez niezależne podmioty oraz ewaluację wdrażania interwencji – te, podobnie jak bieżący monitoring, częściej są realizowane wewnętrznie. Istotnym wyróżnikiem MCC jest jej macierzowa struktura organizacyjna. Powoduje to, że pracownicy wydziału ewaluacji są równocześnie członkami zespołów odpowiadających za poszczególne programy pomocy, co zapewnia stały nieformalny przepływ informacji do użytkowników zarówno w trakcie realizacji badania, jak i potem na etapie rozpowszechniania wyników. Ciekawym faktem jest również to, że polityka MCC nie dopuszcza możliwości powtarzania tego samego typu interwencji (np. rozbudowy dróg) w tym samym miejscu. Zatem wykorzystanie wyników badań wpływu jest w pewnym stopniu ograniczone.

Interesujące działania MCC, które mogą stanowić inspirację dla polskich jednostek ewaluacyjnych są następujące:

- Powoływanie dla każdego badania komitetu zarządzania – w jego skład wchodzi przedstawiciel wydziału ewaluacji, wydziału tematycznego (np. rolnictwo), osoby zajmujące się tematami

horyzontalnymi (np. równość płci). Komitet spotyka się każdorazowo, gdy istnieje konieczność podjęcia istotnych decyzji związanych z badaniem. Jego funkcjonowanie zwiększa poczucie własności wyników i pozwala je dostosować do potrzeb.

- Przygotowywanie przeglądów (zwanymi *peer reviews*) syntezujących i generalizujących wiedzę wynikającą z szeregu ewaluacji wpływu interwencji w wybranej dziedzinie (dotychczas zrealizowano dwa dotyczące rolnictwa i wsparcia rozwoju dróg).

Wśród wyzwań zauważanych przez przedstawiciela MCC jest konieczność znalezienia czasu na zdobywanie wiedzy z zewnątrz, np. zapoznawanie się z literaturą przedmiotu, śledzenie debaty naukowej i skuteczne włączanie wniosków z nich wynikających do swoich działań ewaluacyjnych. Druga ciekawa kwestia dotyczy komunikacji efektów programów i komunikacji wewnątrz organizacji. Rygorystyczne podejście ewaluatorów do zagadnienia „dowodów” wpływu interwencji, wykazywania związków przyczynowo-skutkowych jest niezrozumiałe przez menedżerów programów i buduje w nich poczucie ograniczenia, jeśli chodzi o to, co można powiedzieć o pozytywnych efektach interwencji, jej sukcesie. Kwestia ta wydaje się być blisko związana ze zdolnością włączania (uznawania przez decydentów) dowodów wynikających z ewaluacji w cykl podejmowania decyzji.

Biuro Zarządzania i Budżetu

OMB jest największym urzędem Biura Wykonawczego prezydenta USA. OMB powstało w 1970 r. a w obecnej formie działa od 1990 r. Głównym zadaniem OMB jest wsparcie prezydenta w nadzorze nad przygotowaniem budżetu federalnego i zarządzaniu agencjami składającymi się na gałąź wykonawczą rządu federalnego. W praktyce zadaniem OMB jest ocena skuteczności i efektywności wdrażanych przez agencje federalne programów, polityk, procedur, ocena zapotrzebowania na finansowanie i ustalanie priorytetów finansowych rządu.

OMB nie uważa się za producenta, lecz użytkownika wiedzy produkowanej przez agencje federalne i uniwersytety. Wiedza ta jest jednak wykorzystywana na potrzeby tworzenia rekomendacji w zakresie polityk publicznych dla Białego Domu. Działanie OMB wpisuje się zatem w pełni w koncepcję brokera, który pośredniczy w transferze wiedzy: pozyskuje ją, przetwarza i przekazuje dalej do urzędu prezydenta. Wśród działań OMB na rzecz transferu wiedzy są:

- Stymulowanie realizacji badań przez agencje federalne, np. poprzez wprowadzanie regulacji wspierających programy z komponentem eksperymentalnym i badawczym, dzięki czemu np. departament zdrowia i usług społecznych wyprodukował wiele ewaluacji i badań informujących polityki w tym zakresie.
- Ścisła współpraca z agencjami federalnymi zapewniająca, że w ewaluacjach realizowanych przez nie zadawane są odpowiednie pytania, tzn. takie, na które teraz lub w przyszłości może być potrzebna odpowiedź w Białym Domu.
- Tworzenie komunikatów dostosowanych do potrzeb decydentów wysokiego szczebla. OMB gromadzi informacje z różnych źródeł (ewaluacje agencji, think tanki, akademicy, dane rządowe) i przygotowuje bardzo zwarte materiały – *memos*, 2–3 strony tekstu, czasami jedynie kilka podpunktów, sugerujące konkretne działania.

W przeciwieństwie do IEG przetwarzanie wiedzy w OMB ma większości na celu uczenie się, a nie rozliczanie³⁸. Konsekwencją jest brak wśród powyższych dobrych praktyk rozwiniętych procedur śledzenia wdrożenia rekomendacji.

³⁸ Rozliczanie jest domeną audytów wykonania (ang. *performance audit*) realizowanych przez Biuro Inspektora Generalnego.

Przedstawiciel OMB identyfikuje szereg wyzwań na drodze do celu, jakim jest zasilenie decyzji dowodami z ewaluacji/analiz. Jednym z nich jest fakt, iż decydenci najczęściej chcą widzieć jedynie dowody wspierające decyzje, które i tak zamierzali podjąć. Problemem jest również trudny dostęp przynajmniej do części z produkowanej poza OMB wiedzy. Stąd zadaniem brokera jest aktywne poszukiwanie, współpraca z innymi podmiotami umożliwiająca dostęp do ich zasobów. Jeszcze jednym wyzwaniem stojącym przed brokerem działającym w ramach administracji jest często złożona i rozbudowana struktura administracyjna. Powoduje ona, że nawet najlepiej sformułowany komunikat – memo przechodzi przez kilka szczebli (na których ulegać może modyfikacji, zniekształceniu zgodnie z interesami pośredników), zanim dotrze do ostatecznego odbiorcy – decydenta. To uwarunkowanie musi być brane pod uwagę przez brokera.

Sekcja Ewaluacji UNESCO

Sekcja ewaluacji razem z sekcjami audytu wewnętrznego i nieprawidłowości składa się na jednostkę Służb Nadzoru Wewnętrznego, powołaną w 2001 roku i podlegającą bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu UNESCO.

Większość ewaluacji UNESCO realizowana jest wewnątrz. Nawet jeśli badanie zlecane jest na zewnątrz, to w zespole badawczym zawsze znajduje przynajmniej jeden przedstawiciel sekcji ewaluacji. Obok badań wykonywanych przez sekcję ewaluacji, drugim istotnym źródłem wiedzy są ewaluacje programów/projektów realizowane przez tychże menedżerów. Te badania również wykonywane są najczęściej wewnątrz.

Realizowane ewaluacje mają różne źródła potrzeb. Podstawowym są oczekiwania zarządu ukierunkowane na kwestię rozliczania prowadzonych działań i ich efektów. Potrzeby zgłaszają też przedstawiciele sektorów tematycznych UNESCO (edukacja, nauki przyrodnicze, nauki społeczne i humanistyczne, kultura, komunikacja i informacja). Luki w wiedzy identyfikowane są również samodzielnie przez sekcję ewaluacji. UNESCO prowadzi następujące działania na rzecz transferu wiedzy:

- Formalny proces raportowania do zarządu – przygotowanie rocznego raportu prezentującego w syntetycznej formie zrealizowane badania.
- Związany z rozliczeniową funkcją badań formalny proces śledzenia rekomendacji, uwzględniający *management response* zarządzającego ewaluacją i zawierający akceptację bądź odrzucenie rekomendacji oraz *action plan* pokazujący ścieżkę wdrożenia rekomendacji. Realizacja planu działania jest raportowana dwa razy rocznie³⁹.
- Gromadzenie ewaluacji programów realizowanych na zasadzie autoewaluacji przez zespoły programowe. Jak przyznaje respondent, okazało się to ogromnym zastrzykiem informacji. Informacje te były analizowane, agregowane i opracowywane w formie przeglądów. Konsekwencją było też przygotowanie wytycznych do realizacji ewaluacji, by ujednocilić standardy. To doświadczenie uświadomiło sekcji ewaluacji, jak wiele wiedzy już jest – czeka ona jedynie na zebranie, syntezę, przegląd.
- Uczestniczenie w grupie ewaluacyjnej ONZ (UNEG). Obecnym priorytetem grupy jest partnerstwo, dzielenie się wiedzą generowaną przez jednostki w całym systemie ONZ.

³⁹ Rozwiązanie bardzo podobne do opisywanego już w IEG.

Podobnie jak w przypadku OMB, przedstawiciel UNESCO zauważa, że problemem czy też wyzwaniem w procesie transferu wiedzy jest dotarcie z komunikatem do ostatecznego odbiorcy. Na drodze do odbiorcy jest wiele szczebli pośrednich, co wydłuża proces i rodzi ryzyko zniekształcenia przekazu. Obserwowanym zjawiskiem jest również zniechęcenie badaniami występujące w sytuacji, gdy dany podmiot, zespół jest zbyt często poddawany badaniu. Kwestia ta powinna być ujmowana przez jednostkę ewaluacyjną przy planowaniu harmonogramu badań w takim samym stopniu jak cykl zarządzania i planowania w organizacji warunkujący momenty, w których wnioski z badań mają realną szansę wpłynąć na decyzje. Jeszcze jednym zadaniem – wyzwaniem dla brokera wiedzy jest integrowanie wiedzy wynikającej z ewaluacji z wiedzą już dostępną w organizacji m.in. danymi monitoringowymi.

Powyższy przegląd praktyk zagranicznych jednostek ewaluacyjnych można podsumować w kilku punktach.

1. Wszystkie przedstawione instytucje angażują się w wykorzystanie, syntezę istniejącej wiedzy. Działania te i ich produkty są różnie nazywane, np.: *synthesis papers* w EPA, *systematic reviews* w IEG czy *peer reviews* w MCC. Jednak ich celem jest zawsze gromadzenie i analiza informacji wynikających z badań własnych i cudzych, szukanie odpowiedzi na zadawane pytania w źródłach już dostępnych, generowanie na ich podstawie nowej wiedzy, bez konieczności realizacji nowego badania.
2. Także wszystkie badane instytucje w dużym stopniu bazują na własnych zespołach, realizując badania i jedynie niewielką ich część zlecają zewnętrznym wykonawcom. Jeśli nawet w badaniu biorą udział zewnętrzni eksperci, to uzupełniają oni jedynie własny zespół badawczy (IEG), bądź w skład zespołu zewnętrznego włączany jest przynajmniej jeden przedstawiciel zamawiającego (UNESCO). Realizacja badań zewnętrznych, jeżeli już ma miejsce, to wynika z chęci zapewnienia niezależności i przejrzystości, a nie braku zasobów własnych (przypadek ewaluacji oddziaływania interwencji MCC).
3. Badane instytucje posiadają wypracowane narzędzia komunikowania wyników badania w sposób dostosowany do potrzeb decydentów. Są to we wszystkich przypadkach zwięzłe przekazy długości maksymalnie 3 stron, a czasami składające się z dosłownie kilku podpunktów (*management briefing* – EPA, *brief, executive summary* – IEG, *memo* – OMB), wskazujące propozycje konkretnych działań, decyzji.
4. Podobnie jak w przypadku polskich jednostek, wyniki badań gromadzone są i udostępniane w formie baz. Niemniej bazy te nie są prostym repozytorium, a umożliwiają wyszukiwanie kontekstowe i stanowią dobre narzędzie do prowadzenia analiz danych w dowolnych przekrojach. Ponadto przynajmniej niektóre z tych baz (EPA, UNESCO) integrują wiedzę własną ze źródłami innych instytucji.
5. Ciekawym rozwiązaniem jest również umożliwienie i zachęcanie wykonawców badań do prezentowania wniosków z nich wynikających w formie publikacji i wystąpień konferencyjnych (EPA).
6. W działaniach analizowanych instytucji zauważyć można świadomość różnych funkcji, jakie pełni ewaluacja i odpowiedniego dostosowywania podejścia do transferu wiedzy. W przypadku gdy dominującą funkcją ewaluacji jest rozliczanie i wzmacnianie odpowiedzialności, instytucje uruchamiają mocno sformalizowany proces monitorowania stanu wdrożenia rekomendacji z badania (IEG, UNESCO). Rygory takie nie są stosowane, gdy funkcją gromadzonej wiedzy jest nauka, uczenie organizacyjne (OMB, MCC).

Badane instytucje podkreślają również korzyści sieciowania, budowania kontaktów i partnerstw na rzecz transferu wiedzy. Angażują się zatem w funkcjonowanie szeregu sieci ewaluacji.

Aneks 3: Praktyki brokeringu wiedzy – literatura międzynarodowa

Celem przeglądu literatury było zidentyfikowanie praktyk brokeringu wiedzy w innych polach i dziedzinach niż ewaluacja. Przyjęto założenie, że problem luki między nauką a praktyką jest uniwersalny i dlatego też wartościowym będzie sprawdzenie, jak inne pola i dziedziny radzą sobie z pokonaniem tego wyzwania.

Przegląd literatury objął przede wszystkim artykuły z recenzowanych periodyków naukowych. W przeglądzie wykorzystano bazę SCOPUS (największa baza naukowa obejmująca ponad 21 tysięcy periodyków zarówno z nauk społecznych, jak i nauk ścisłych). Procedurę analizy przedstawiliśmy w ramce.

Uzupełnieniem przeglądu artykułów był przegląd dokumentów rządowych dotyczących brokeringu wiedzy. Do kweryndy wykorzystano zaawansowane opcje przeszukiwania stron internetowych (DevonAgent pro). Poszukiwany termin to: „knowledge broker*”.

Procedura systematycznego przeglądu literatury - baza SCOPUS

Krok 1: wstępne, automatyczne przeszukiwanie w bazie SCOPUS dokumentów, które zawierają w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych takie terminy jak: „**knowledge broker***, **broker* knowledge**, **boundary organization**, **bridging organization**”. Krok ten pozwolił zidentyfikować 1963 dokumenty.

Krok 2: następnie dokonano selekcji dokumentów do tych, które w swojej głównej treści zawierały słowo: „**knowledge**”. Zostało 1668 dokumentów.

Krok 3: po wstępnym przeglądzie abstraktów w poszczególnych polach tematycznych zawężono analizę do 10 dziedzin (wg nazw bazy SCOPUS były to: (1) Social Sciences, (2) Environmental Science, (3) Business, Management and Accounting, (4) Economics, Econometric and Finance, (5) Medicine, (6) Decision Science, (7) Psychology, (8) Multidisciplinary, (9) Nursing, (10) Health Professions). To dało 1062 dokumenty.

Krok 4: w zidentyfikowanej populacji dokumentów skoncentrowano się na 6 typach dokumentów (artykułach opublikowanych, artykułach w druku, książkach, rozdziałach książek, referatach konferencyjnych i sondażach). W sumie dało to 931 dokumentów.

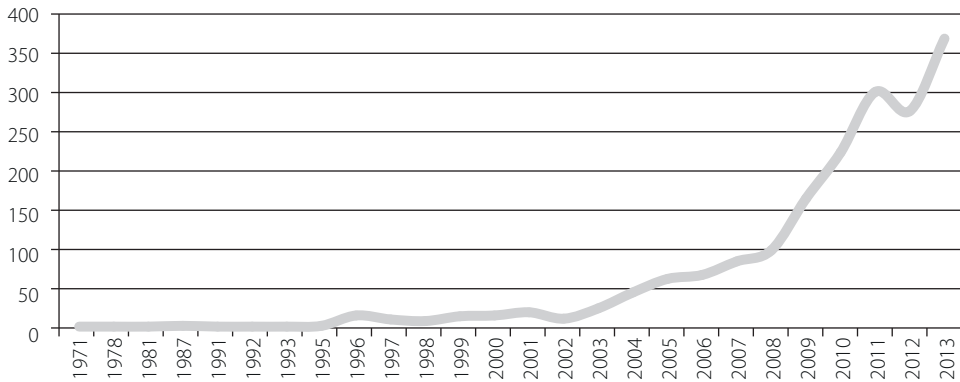
Krok 5: ostatecznie do szczegółowej analizy zakwalifikowano 931 abstraktów. Przedmiotem analizy było wyłonienie studiów które: (a) są empiryczne, (b) koncentrują się na transferze wiedzy mającym na celu przekonywanie odbiorców, a nie na zwykłym transferze informacji i danych. Analiza pozwoliła wyselekcjonować 254 artykuły spełniające powyższe założenia.

Krok 6: analiza treści dokumentów obejmowała użycie trzech głównych kodów: (a) **jak definiowany jest broker**, (b) **co robi broker**, (c) **przykłady działań**, (d) **inne ciekawe kwestie**.

Szczegółowe wyniki przeglądu literatury zostały włączone w tekst tego rozdziału. W tym miejscu warto wskazać trzy główne obserwacje płynące z przeglądu literatury.

Po pierwsze widać wyraźny trend wzrostowy w zainteresowaniu tematem brokeringu wiedzy. Na wykresie poniżej widzimy, że badania na ten temat pojawiają się w połowie lat 90., a ich liczba rośnie dynamicznie od 2002 roku.

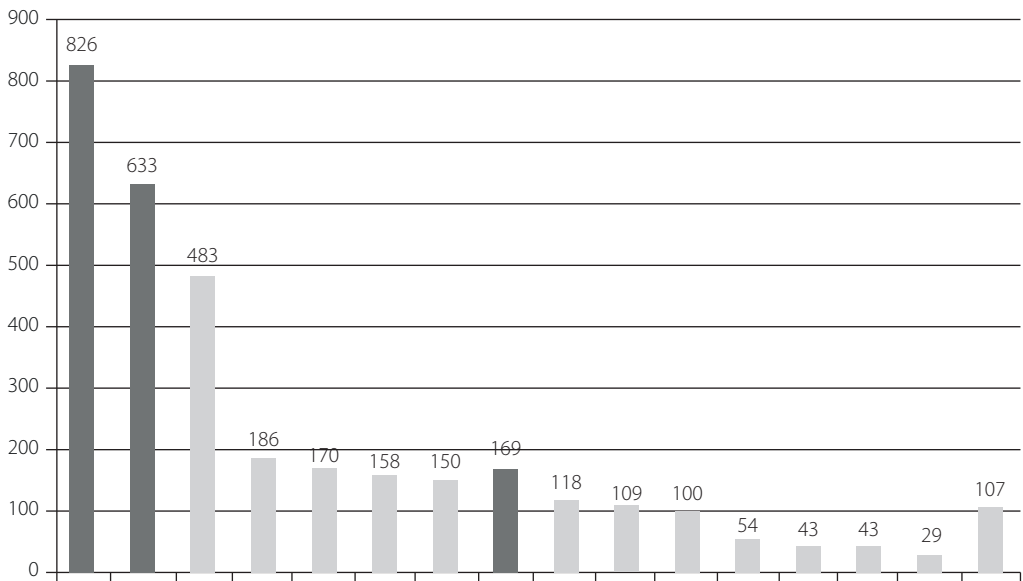
Rycina 2. Liczba artykułów naukowych na temat brokeringu wiedzy (baza SCOPUS)



Źródło: baza SCOPUS, sierpień 2014 r.

Po drugie interesującym jest rozłożenie między dziedzinami. Na kolejnym wykresie przedstawiono dyscypliny, w których najczęściej pojawia się brokering wiedzy. Z perspektywy analizy zawartości tekstów warto zwrócić uwagę na trzy dziedziny – nauki społeczne, studia nad środowiskiem naturalnym i pole medycyny. Te artykuły, w naszych dalszych analizach okazały się najciekawsze i najbliższe problemom pola ewaluacji. W studiach społecznych znalazły się artykuły mówiące o ewaluacji i procesie kształtowania polityki publicznej. W studiach z ochrony środowiska wiele było przypadków brokeringu rozumianego jako łączenie perspektyw różnych interesariuszy i wprowadzanie wyników badań naukowych w dyskurs publiczny o kwestiach ochrony środowiska i zarządzania zasobami naturalnymi. W przypadku medycyny ciekawy był aspekt transferu dobrych praktyk i najnowszej wiedzy naukowej do codziennej praktyki placówek służby zdrowia.

Rycina 3. Artykuły naukowe na temat brokeringu wiedzy – podział wg dziedzin



Źródło: baza SCOPUS, sierpień 2014 r.

Uwaga: część artykułów jest interdyscyplinarnych – przypisanych do kilku dziedzin jednocześnie

Trzeci wniosek dotyczy szerokiego spojrzenia na różne podejścia do brokeringu wiedzy. Z bogatej literatury wyłaniają się trzy podejścia:

1. Broker jako menedżer – zarządza wiedzą, ułatwia kontakty, transferuje informacje, ale często nie jest specjalistą w temacie, który wspiera (najczęstsze przypadki pochodziły z pola biznesu);
2. Broker jako nauczyciel i tłumacz – buduje kompetencje wśród współpracowników, budzi świadomość, tłumacząc wiedzę ze świata nauki do świata praktyki, buduje organizację i kompetencje zespołów (tu typowym polem były edukacja i służba zdrowia);
3. Broker jako negocjator i facylitator dialogu pomiędzy różnymi interesariuszami, tłumaczy różne perspektywy (przykłady pochodziły najczęściej z pola zarządzania zasobami naturalnymi).

Karol Olejniczak – jest doktorem nauk o zarządzaniu, stypendystą seminarium prof. Elinor Ostrom – Indiana University (2006 r.) oraz stypendystą Fundacji Kościuszkowskiej na George Washington University (2011–2012). Jego głównymi polami zainteresowań naukowych są: rozwój regionalny, organizacyjne uczenie się w sektorze publicznym oraz behawioralne interwencje publiczne. Dr Olejniczak realizował szereg ewaluacji funduszy strukturalnych. W 2014 roku został nagrodzony tytułem polskiego Lidera Ewaluacji. Jest autorem kilkudziesięciu publikacji i ekspertyz na temat ewaluacji interwencji publicznych.

Karol Olejniczak pracuje jako adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) na Uniwersytecie Warszawskim. Jest także dyrektorem ds. Strategii i Rozwoju w firmie ewaluacyjnej EGO s.c. Od 2008 roku jest kierownikiem merytorycznym Akademii Ewaluacji - elitarnych studiów podyplomowych dla urzędników administracji publicznej.

Tomasz Kupiec – Absolwent Akademii Ekonomicznej w Katowicach (2004) oraz podyplomowych studiów „Akademia Rozwoju Regionalnego” i „Akademia Ewaluacji” Uniwersytetu Warszawskiego, doktorant Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. W latach 2004–2010 pracował w Wydziale Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. Jako kierownik referatu programowania, a następnie zastępca dyrektora wydziału (od 2008) odpowiadał m.in. za przygotowanie, negocjacje i zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym 2007–2013. Stworzył również i kierował jednostką ewaluacyjną RPO. Od 2010 r. pracuje jako niezależny ewaluator głównie programów i systemu realizacji polityki spójności w Polsce. Autor kilku publikacji poświęconych monitoringowi i ewaluacji programów polityki spójności, planowaniu strategicznemu, rozwojowi regionalnemu. Wykładał na podyplomowych studiach „Zarządzanie projektem w ramach funduszy strukturalnych UE” SGH oraz „Akademii Ewaluacji” Uniwersytetu Warszawskiego.

Estelle Raimondo – doktorantka **The Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration** Uniwersytetu George’a Waszyngtona. Przedmiotem jej pracy naukowej jest ewaluacja programów. Jednocześnie pracuje jako asystentka badawcza w uniwersyteckim Biurze Badań i Analiz (ang. *Office of Survey Research and Analysis*), gdzie zajmuje się projektowaniem, realizacją oraz analizami wyników badań prowadzonych na dużą skalę na populacji studentów i kadry naukowej uniwersytetu.

Posiada tytuły magistra spraw międzynarodowych Wydziału Nauk Politycznych w Paryżu, gdzie skończyła studia z najlepszym wynikiem na roku oraz Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku, gdzie studiowała jako Stypendystka Fulbrighta.

Przed rozpoczęciem pracy na Uniwersytecie Waszyngtona, pracowała jako Specjalista ds. Ewaluacji w wewnętrznej jednostce ewaluacyjnej UNESCO, gdzie przeprowadziła szereg ewaluacji i przeglądów polityk szczególnie w Afryce. Brała również udział w realizacji licznych projektów w ramach UNEG (United Nations Evaluation Group). Obecnie zajmuje się kwestiami dotyczącymi tego, jak ewaluacja może przyczynić się do zmiany organizacyjnej oraz wydajności programu w ramach międzynarodowych organizacji wspierających rozwój.

Bibliografia

Alkin M.C. (2010). *Evaluation Essentials: From A to Z*. New York: The Guilford Press.

Argyris C. (1977). Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, **55(5)**, 115–125.

Armstrong R., Waters E., Crockett B., Keleher H. The nature of evidence resources and knowledge translation for health promotion practitioners, *Health Promotion International*, **22(3)**, 254–260.

Bamberger M., Rugh J., Mabry L. (2011). *RealWorld Evaluation. Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints Second Edition*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Banks G. (2009) "Evidence-based policy-making: What is it? How do we get it?", ANZSOG/ANU Public Lecture Series, Canberra.

Bardach E. (2008). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. Washington D.C.: CQ Press.

Bienias S., Gapski T., Jąkowski J., Lewandowska I., Opałka E., Strzęboszewski P. (2012). *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Booth A. (2011). Bridging the 'Know-Do Gap': a role for health information professionals?, *Health Information and Libraries Journal*, **28(4)**, 331–334.

Booth W., Colomb G., Williams J. (2008). *The Craft of Research*. Chicago, London: The University of Chicago Press.

Broda B., Maziarz M., Piekot T., Poprawa M., Radziszewski A., Zarzeczny G. (2011). *Język raportów ewaluacyjnych*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Bryman A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Cartwright N., Hardie J. (2012). *Evidence-Based Policy: A Practical Guide to Doing It Better*. Oxford: Oxford University Press, USA.

Christie C.A. (2007), Reported Influence of Evaluation Data on Decision Makers' Actions: An Empirical Examination, *American Journal of Evaluation*, **28(1)**, 8–25.

CHSRF. (2003). *The theory and practice of knowledge brokering in Canada's Health System*. Ottawa: The Canadian Health Services Research Foundatio.

Clar C., Prutsch A., Steurer R. (2013). Barriers and guidelines for public policies on climate change adaptation: A missed opportunity of scientific knowledge-brokerage, *Natural Resources Forum*, **37**, 1–18.

- Cooper A.** (2013). Research Mediation in Education: A Typology of Research Brokering Organizations That Exist Across Canada, *Alberta Journal of Educational Research*, **59(2)**, 181–207.
- Cooper H.M.** (2009). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach*. London: Sage Publications, Inc.
- Creswell J.W.** (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Dalkir K.** (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- de Vaus D.** (2006). "Overview", w: de Vaus, D. (red.) *Research Design*, London: Sage Publications.
- DeFroge B.** (2010). "Research Design Principles", w: Salkind, N. (red.) *Encyclopedia of Research Design*, s.1253–1260. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Donaldson S.I., Christie C.A., Mark M.M. (red.)** (2008). *What Counts as Credible Evidence in Applied Research and Evaluation Practice?* Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Dror Y.** (1973). *Public Policy-making Re-examined*. L.Hill.
- Eklblom P.** (2002). From the Source to the Mainstream is Uphill: The Challenge of Transferring Knowledge of Crime Prevention Through Replication, Innovation and Anticipation, *Crime Prevention Studies*, **13**, 131–203.
- Evergreen S.** (2013). *Presenting Data Effectively: Communicating Your Findings for Maximum Impact*. SAGE Publications, Inc.
- Ferry M.** (2009). "Cohesion Policy Evaluation Systems in The Visegrad Member States: An Overview", w: Bienias, S. & Lewandowska, I. (red.) *Evaluation Systems in the Visegrad Member States*, Warsaw: Ministry of Regional Development, Poland, 14–43.
- Ferry M., Olejniczak K.** (2008). *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*. Warszawa: Ernst & Young, Program "Sprawne Państwo": www.sprawnepanstwo.pl.
- Fischer F.** (2003). *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. New York: Oxford University Press.
- Furman R., Kinn J.T.** (2011). *Practical Tips for Publishing Scholarly Articles: Writing and Publishing in the Helping Professions*. Chicago: Lyceum Books.
- Gerrish K., McDonnell A., Nolan M., Guillaume L., Kirshbaum M., Tod A.** (2011). The role of advanced practice nurses in knowledge brokering as a means of promoting evidence-based practice among clinical nurses, *Journal of Advanced Nursing*.
- Gutierrez R.** (2010). When Experts Do Politics: Introducing Water Policy Reform in Brazil, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, **23(1)**, 59–88.
- Hargadon A.B.** (2002). Brokering knowledge: Linking learning and Innovation, *Research in Organizational Behavior*, no 24, 41–86.
- Hatry H., Davies E.** (2011). *A Guide to Data-Driven Performance Reviews*. Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government.

- Heath C., Heath D.** (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House.
- Heiskanen E., Mont O., Power K.** (2014). A Map Is Not a Territory—Making Research More Helpful for Sustainable Consumption Policy, *Journal of Consumer Policy*, **37**, 27–44.
- Henry G.T., Mark M.M.** (2003). Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions, *American Journal of Evaluation*, **24(3)**, 293–314.
- Howlett M.** (2011). *Designing Public Policies. Principles and instruments*. London, New York: Routledge.
- in the region of South East Queensland, Australia, *Reg Environ Change*, **14**, 527–539.
- Johnson-Laird P.** (2009a). "Mental Models and Thought", w: Holyoak, K. & Morrison, R. (red.) *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*, s.185-208. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson-Laird P.** (2009b). *How We Reason*. Oxford: Oxford University Press, USA.
- Johnson K., Greenseid L., Toal S., King J., Lawernz F. & Volkov B.** (2009). Research on Evaluation Use : A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005, *American Journal of Evaluation*, **30(3)**, 377–410.
- Kahneman D.** (2013). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kahneman D.** (2013). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kardorff (van) E.** (2004), "Qualitative Evaluation Research", w: U. Flick, E. van Kardorff, I. Steinke (edit.), *A Companion do Qualitative Research*, London, Sage, 137–142.
- Krajowa Jednostka Ewaluacji** (2012). *Zalecenia w zakresie ewaluacji ex-ante programów operacyjnych na lata 2014–2020*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.ewaluacja.gov.pl/Ewaluacja_ex_ante_2014_2020/Documents/Zalecenia_ex_ante_13062013.pdf, dostęp: 2014.03.22
- Kupiec T.** (2014). Użyteczność ewaluacji jako narzędzia zarządzania regionalnymi programami operacyjnymi, *Studia Regionalne i Lokalne*, **2(56)**, 52–67.
- Lavis JN.** Research, public policymaking, and knowledge-translation processes: Canadian efforts to build bridges. *J Contin Educ Health Prof* 2006;26:37e45.
- Lawrenz F., Gullickson A., Toal S.** (2007). Dissemination: Handmaiden to Evaluation Use, *American Journal of Evaluation*, **28(3)**, 275–289.
- Ledzion B., Olejniczak K., Rok J. (red.)** (2014). *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Leviton L.C.** (2003). Evaluation Use: Advances, Challenges and Applications, *American Journal of Evaluation*, nr 24(4): s. 525–535.
- Lin Y.-H.** (2012). Knowledge brokering for transference to the pilot's safety behavior, *Management Decision*, **50(7)**, 1326–1338.
- Lindquist E.** (2001). *Discerning policy influence: framework for a strategic evaluation of IDRC-Supported research*. British Columbia: International Development Research Centre.
- Lomas J.** Diffusion, dissemination, and implementation: who should do what? *Ann NY Acad Sci* 1993;703:226 – 37.

- Lupia A.** (2013) "Which Evaluations Should We Believe: Origins of Credibility and Legitimacy in Politicized Environments", *Evaluation Practice in the Early 21st Century*, American Evaluation Association, Washington D.C.
- Mark M.M., Henry G.T.** (2004). The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, *Evaluation*, **10(1)**, 35–57.
- Mavoa H., Waqa G., Moodie M., Kremer P., McCabe M., Snowdon W., Swinburn B.** Knowledge exchange in the Pacific: The TROPIC (Translational Research into Obesity Prevention Policies for Communities) project, *BMC Public Health*, **12(552)**, 1–9.
- Mazur S., Olejniczak K.** (2012). "Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym", w: Olejniczak, K. (red.) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, s.25-60. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mazur S., Płoszaj A.** (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mc Laughlin J., Jordan, G.** (2010). "Using logic models", w: Wholey, J.S., Hatry, H.P. & Newcomer, K.E. (red.) *Handbook of Practical Program Evaluation*. 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass, 55–80.
- McAllister R.R.J., McCrear R., Lubell M.N.** (2014). Policy networks, stakeholder interactions and climate adaptation
- McAneney H., McCann J.F., Prior L., Wilde J., Kee F.** (2010). Translating evidence into practice: A shared priority in public health?, *Social Science and Medicine*, **70**, 1492–1500.
- Michaels S.** (2009). Matching knowledge brokering strategies to environmental policy problems and settings, *Environmental Science & Policy*, **12**, 994–1011.
- Mohan R., Sullivan K.** (2003). Managing the Politics of Evaluation to Achieve Impact, *New Directions for Evaluation*, **112**, 7–23.
- Możdżeń M., Olejniczak K., Śliwowski P., Widła Ł.** (2014). *Jak uczą się polskie ministerstwa? Wyniki diagnozy mechanizmu uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- MRR** (2011). Evidence-based conclusions on the role of Cohesion Policy in achieving Europe 2020 objectives. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/Background_report_Cohesion_Policy_and_EU_2020.pdf, dostęp: 2014.03.22
- Nutley S., Walter I., Davies H.T.O.** (2003). From Knowing to Doing. A Framework for Understanding the Evidence-Into-Practice Agenda, *Evaluation*, **9(2)**, 125–148.
- Olejniczak K.** (2008). „Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji”, w: Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.) *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 17–43.
- Olejniczak K.** (2008). Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar: www.euroreg.uw.edu.pl.
- Olejniczak K.** (2012a). Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej, w: Olejniczak K. (red.) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 166–200.

- Olejniczak K.** (2013). Mechanisms Shaping Evaluation System – A Case Study of Poland 1999–2010, *Europe-Asia Studies*, **65(8)**, 1642–1666.
- Olejniczak K. (red.)** (2012b). *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Olejniczak K. & Śliwowski P. (red.)** (2014). *Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Olejniczak K., Strzęboszewski P., Bienias S. (red.)** (2011). *Review of the Evaluation Practices in the European Union. Perspectives of 27 Member States (Draft report for Polish Presidency)*. Warszawa: Ministry of Regional Development.
- Olejniczak K., Wojtowicz D.** (w druku). *Ku nowej metodyce analiz interwencji publicznych. Spektrum planów badawczych*, *Management and Business Administration, Central Europe*, numer specjalny poświęcony Ocenie Skutków Regulacji.
- Örtenblad A.** (2007). “Double-Loop Learning”, w: Clegg, S. (red.) *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Osborne D., Gaebler T.** (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Pawson R.** (2002). Evidence-based Policy: The Promise of ‘Realist Synthesis’, *Evaluation*, **8(3)**, 340–358.
- Petticrew M., Roberts H.** (2003). Evidence, hierarchies, and typologies: horses for courses, *Journal of Epidemiology and Community Health*, **57(7)**, 527–529.
- Rajic A., Young I., Scott M.** (2013). Improving the Utilization of Research Knowledge in Agri-food Public Health: A Mixed-Method Review of Knowledge Translation and Transfer, *Foodborne Pathogens and Disease*, **10(5)**, 397–412.
- Rajic A., Young I., McEwen S.A.** (2013). Improving the Utilization of Research Knowledge in Agri-food Public Health: A Mixed-Method Review of Knowledge Translation and Transfer, *FOODBORNE PATHOGENS AND DISEASE*, **10(5)**, 397–412.
- Ramirez-Cyzio K., Haba-Kimla D.** (2014). „Retencja wiedzy”, w: Ledzion B, Olejniczak K., Rok K. (red.) *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 105–127.
- Reid L.A., McCormick A.** (2010). Knowledge transfer at the research-policy interface: The geography postgraduates’ experiences of collaborative studentships, *Journal of Geography in Higher Education*, **4(34)**, 529–539.
- Rieper O., Leeuw F., Ling T. (red.)** (2010). *The Evidence Book. Concepts, generation, and use of evidence*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rist R.C., Stame N. (red.)** (2011). *From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems (Comparative Policy Evaluation)*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Sanjeev K., Craig T.** (2010). Toward a Platinum Standard for Evidence-Based Assessment by 2020, *Public Administration Review*, **December**, 100–106.

- Scheirer M.A.** (2012) Expanding Evaluative Thinking: Evaluation Through the Program Life Cycle, w: Scheirer et al. Planning Evaluation Through the Program Life Cycle, *American Journal of Evaluation*, **33(2)**, 263–294.
- Senge P.M.** (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shillabeer A., Buss T.F., Rousseau D.M. (red.)** (2011). *Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects*. Armonk, New York, London: M.E. Sharpe.
- Sinek S.** (2011). *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio / Penguin.
- Spira J.B.** (2011). *Overload! How Too Much Information is Hazardous to your Organization*. New Jersey: Wiley.
- Stern E., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R., Befani B.** (2012). *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*. Washington DC: Department of International Development - Working Paper 38.
- Stowers G.** (2013). *The Use of Data Visualization in Government*. Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government.
- Sunstein C.R.** (2013). *How to Humble a Wingnut and Other Lessons from Behavioral Economics (Chicago Shorts)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sverrisson A.** (2001). Translation Networks, Knowledge Brokers and Novelty Construction: Pragmatic Environmentalism in Sweden, *Acta Sociologica*, **44**, 313–327.
- Sześciło D.** (2013). "Doświadczenia administracji w Szwecji", w: Mazur S. & Płoszaj A. (red.) *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 241–258.
- Torres R., Preskill H., Piontek M.** (2005). *Evaluation strategies for Communicating and Reporting*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- USAID.** (2006). *After-Action Review. Technical Guidance*. February 2006, Washington D.C.
- Ward V.L., House A.O., Hamer S.** Knowledge brokering: exploring the process of transferring knowledge into action. *BMC Health Services Research* 2009;9(1):12.
- Wehrens R., Bekker M. & Bal R.** (2010). The construction of evidence-based local health policy through partnerships: Research infrastructure, process, and context in the Rotterdam 'Healthy in the City' programme, *Journal of Public Health Policy*, **31(4)**, 447–460.
- Wehrens R., Bekker M. & Bal R.** (2011). Coordination of research, policy and practice: a case study of collaboration in the field of public health, *Science and Public Policy*, **38(10)**, 755–766.
- Weiss C.** (1976). Using research in the policy process: Potential and constraints. *Policy Studies Journal*, **4**, 224–228.
- White P.** (2009). *Developing Research Questions: A Guide for Social Scientists*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Willems M., Post M., van der Weijden T., Visser-Meily A.** (2013). Do knowledge brokers facilitate implementation of the stroke guideline in clinical practice?, *BMC Health Services Research*, **13(434)**, 1–17.
- Yau N.** (2011). *Visualize This: The Flowing Data Guide to Design, Visualization, and Statistics*. New York: Wiley.
- Yeager S.J.** (2008). "Where Do Research Questions Come from and How Are They Developed?", w: Yang K., Miller G. (red.) *Handbook of Research Methods in Public Administration*. London, New York: CRC Press, 45-59.

Komentarze ekspertów do rozdziału
*Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie
na rolę jednostek ewaluacyjnych*

Przemysław Herman

Czytając rozdział pt. *Brokerzy wiedzy – Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych*, doszedłem do wniosku, że autorzy przygotowali na tyle kompleksową i wyczerpującą analizę tematyki wspomnianego brokeringu, że trudno pokusić się o jej dodatkowe rozwinięcie czy nawet szersze komentowanie. Jednakże, przyjmując założenie o utylitarnym charakterze tego przedsięwzięcia można, a być może nawet należy, podjąć próbę „zderzenia” tej ciekawie opisaney i zasadniczo nie oderwanej od rzeczywistości koncepcji – z tą właśnie rzeczywistością (a właściwie pewnym zaledwie jej wycinkiem, który znany jest autorowi). Oczywiście siłą rzeczy w niniejszym komentarzu, bazując na własnym doświadczeniu i obserwacjach funkcjonowania jednostek ewaluacyjnych, dokonuję pewnych uproszczeń czy uogólnień, dlatego też zastrzegam, że jest to moja indywidualna i subiektywna opinia, nie zawsze mająca odzwierciedlenie w poszczególnych przypadkach.

Artykuł dotyczący brokerów wiedzy jest moim zdaniem dobrą okazją do refleksyjnego spojrzenia na codzienną praktykę funkcjonowania jednostek ewaluacyjnych i zastanowienia się nad możliwościami wprowadzenia pewnych jej modyfikacji (a może nawet usprawnień). Spróbuję zatem spojrzeć na artykuł o brokeringu wiedzy jak na pomysł przedstawiany nam przez dobrego, sprawdzonego przyjaciela, który zna nas dość dobrze, potrafi nas ocenić, a nierzadko nawet zrozumieć, niemniej jednak przyjechał do nas z innej miejscowości.

Na wstępie muszę przyznać, że koncepcja brokeringu wiedzy już na pierwszy rzut oka wydaje mi się interesująca i atrakcyjna. Pomimo możliwych zastrzeżeń związanych z dość obco brzmiącym terminem (skojarzenia głównie o charakterze developerskim lub finansowym), trudno oprzeć się wrażeniu, że jest dziś zapotrzebowanie na jakieś działania w przedmiotowym zakresie – a mianowicie na zarządzanie wiedzą i informacjami. Nie od dziś bowiem wiadomo, że we współczesnym świecie, w dobie gospodarki opartej na wiedzy (mniej z tym, czy rzeczywiście mamy już z nią do czynienia, czy też znajduje się ona dopiero w fazie budowy), informacja i wiedza są wartościami istotnymi, ale z kolei ich nadmiar wywołuje skutki wręcz przeciwne do oczekiwanych, wprowadzając chaos, ambiwalencję i poczucie decyzyjnego zagubienia. Jak wskazuje Piotr Sienkiewicz w artykule *Wartość informacji w systemach zarządzania organizacją*, zależność użytecznej wiedzy od ilości informacji ma dość często postać krzywej jednomodalnej – tzn. jej wartość wzrasta w funkcji ilości informacji tylko do pewnego stopnia. Po przekroczeniu danego maksimum wykazuje tendencję malejącą – co wprost wynika z ograniczonych możliwości przyswajania informacji przez użytkownika. Dlatego też – jak słusznie zauważają autorzy komentowanego rozdziału – zadaniem brokera powinno być zwiększenie wartości i użyteczności informacji nie tylko poprzez ułatwianie dostępu do niej (dostarczanie), ale także nierzadko poprzez działanie wręcz odwrotne, czyli jej ograniczenie (selekcja). Produkowane na szeroką skalę raporty z badań ewaluacyjnych czy innych projektów badawczych, liczące średnio około 150–200 stron, są dobrym przykładem na potwierdzenie występującego zapotrzebowania w przedmiotowym zakresie.

Autorzy artykułu dość skrupulatnie i metodycznie rozkładają na czynniki pierwsze cały proces związany z profesją brokera wiedzy. Poczynając od identyfikacji potrzeb (kluczowe), poprzez gromadzenie

wiedzy i uzupełnianie jej braków, aż po przekazywanie informacji i monitoring jej wykorzystania. Pomimo dość rozbudowanego opisu poszczególnych elementów całej koncepcji wydaje się, że całość kieruje nas ku następującej tezie – obecnie istnieje nadwyżka podaży badań ewaluacyjnych, przy jednocześnie niewystarczająco wykorzystanym potencjale zarówno treści istniejących źródeł wiedzy, jak i potencjale samych jednostek ewaluacyjnych do samodzielnego zdobywania informacji i dokonywania ocen. Autorzy podkreślają, że produkcja nowej wiedzy jest funkcją dominującą w praktyce działania jednostek ewaluacyjnych, a z kolei zarządzanie wynikami badań i szersze wykorzystanie danych zastanych pozostaje na poziomie niewystarczającym, manifestując jednakże w tym obszarze pewien potencjał rozwojowy. I tu właśnie pojawia się rola dla brokera wiedzy jako potencjalnie użytecznej funkcji (osoby) w procesie dokonywania analizy czy oceny interwencji publicznych.

Zasadniczo trudno się z tak postawioną tezą nie zgodzić. Patrząc na ponad 1000 różnego rodzaju badań ewaluacyjnych zrealizowanych w ramach polityki spójności od początku wstąpienia Polski do Unii Europejskiej, a jednocześnie dostrzegając kolejne setki (jeśli nie tysiące) analiz, ekspertyz, opracowań czy mikrobadań (realizowanych w zakresie i z poziomu pojedynczych projektów, a nie programów), dostrzegamy istnienie potężnego kompendium wiedzy (*body of knowledge*) – wiedzy rozproszonej, niesymetrycznej, często nieporównywalnej, dotyczącej różnych aspektów, wymiarów czy horyzontów, ale jednak skoncentrowanej wokół tematów będących przedmiotem tych samych interwencji publicznych (np. wsparcie sektora MŚP, przeciwdziałanie bezrobociu, rozwój szkolnictwa wyższego). Istnieje więc niewątpliwie *przedmiot* czy też *środowisko*, na którym brokerzy wiedzy już dziś mogą trenować i rozwijać swoje umiejętności – chociażby w takim ujęciu i takimi metodami, jak proponują to autorzy artykułu.

W tym kontekście nasuwają mi się jednak pewne podstawowe pytania: *Dlaczego jednostki ewaluacyjne tak nie działają? A może działają, tylko o tym nie wiemy? A może one same nawet nie są tego świadome? Ale jednocześnie, jeżeli już działają w ten sposób, to dlaczego to nie zmienia rzeczywistości i opinia o wykorzystaniu wyników ewaluacji wciąż pozostaje dość mało optymistyczna?*

Otóż spróbujmy bliżej przyjrzeć się poszczególnym elementom brokeringu opisywanym przez autorów artykułu. Na pierwszy plan wysuwa się następujące założenie koncepcyjne – użycie rzetelnej wiedzy opartej na wynikach badań zwiększa szanse sukcesu kolejnych interwencji, a wiedza oparta na dowodach podnosi skuteczność działań publicznych. Zasadniczo tak. Ale właśnie zasadniczo. W praktyce bowiem o skuteczności interwencji decyduje tyle elementów, że wydaje się, iż zwrot „zwiększa szanse” ma tutaj charakter kluczowy. A właściwie, dla większej precyzji, należałoby go dodatkowo poprzedzić słowem „może”. Zwłaszcza w naukach społecznych (i interwencjach w tym obszarze), gdzie o sukcesie decyduje nie tylko charakter bodźca stanowiącego przedmiot interwencji publicznej, ale również (a może nawet przede wszystkim) rodzaj i zachowanie jego odbiorcy, jego możliwości, postawy, przekonania, motywacje itp. Można więc powiedzieć, że ilu ludzi, tyle reakcji. Oczywiście, jeżeli mówimy o zgeneralizowanym efekcie w postaci pewnego określonego zachowania (np. podjęciu zatrudnienia, założeniu firmy), to przynajmniej w warstwie obserwowalnej jesteśmy w stanie takie sukcesy identyfikować. Trudniej jeśli chcemy jeszcze mierzyć i przewidywać np. ich trwałość, jakość czy atrakcyjność – w zależności od typu i charakteru zastosowanej interwencji (przykładowo *wszyscy założą firmę za 20 tys. zł dotacji, ale nie każdy będzie chciał i potrafił ją prowadzić lub rozwijać po okresie karencji*). Wtedy czynniki osobowościowe oferują nam znacznie bogatszą gamę możliwości. Wróćmy jednak do meritum. Należy w związku z tym zauważyć, że samo założenie

o powtarzalności sukcesu interwencji w pewnych warunkach oparte jest na dość chwiejnych (choć aktualnie brak lepszych) podstawach metodologicznych i empirycznych. Stąd dostarczenie odpowiedniej wiedzy (nawet we właściwym czasie, we właściwy sposób i właściwym osobom – jak słusznie proponują autorzy) oczywiście może, ale niekoniecznie musi skutkować poprawą interwencji publicznych, a to, co sprawdziło się „kiedyś gdzieś”, niekoniecznie zadziała „tu i teraz”. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest w mojej opinii fakt, iż niewystarczająco często w toku badań ewaluacyjnych identyfikowane są rzeczywiste mechanizmy, które spowodowały oczekiwaną reakcję (lub jej brak). Automatyczne przypisywanie zaistniałych zmian prowadzonej interwencji w danym obszarze jest bowiem znacznym uproszczeniem rzeczywistości i może prowadzić do uzyskania artefaktów zamiast wyjaśnienia przyczyn i sposobu działania określonych czynników zmiany. Stąd nie mając o nich precyzyjnej wiedzy, stosujemy znane informacje w odniesieniu do nowego kontekstu i poruszamy się niejako „po omacku”, oczekując podobnego jak wcześniej efektu. Można zmierzyć się z tym wyzwaniem zarówno poprzez bardziej precyzyjne identyfikowanie uzyskanych efektów/rezultatów (np. poprzez stosowanie rygorystycznych metod kontrfaktycznych i quasi-eksperymentalnych), jak i częściej stawiając pytania o przyczyny i procesy prowadzące do uzyskania określonych efektów (*Dlaczego uzyskano określony wynik? Co zdecydowało o uzyskaniu takiego efektu? Jak reagują odbiorcy na propozycję takiego wsparcia?*).

W tym kontekście chciałbym także zwrócić uwagę na szczególnie, moim zdaniem, niedocenianą w polityce społecznej rolę pilotaży i eksperymentów społecznych. Wielu wydatków publicznych można byłoby z pewnością uniknąć, gdyby wcześniej zastosowano nowe rozwiązania w znacznie mniejszej skali, przetestowano je w realnym środowisku, ale na małych próbach, co pozwoliłoby na dokonywanie ważnych obserwacji (a następnie korekt), przy zdecydowanie niższych kosztach niż przeprowadzana *ex post* ocena skutków regulacji. Zrealizowana w ostatnim czasie ewaluacja pilotażowego zastosowania w PO Kapitał Ludzki *nomen omen* brokeringu edukacyjnego dla osób dorosłych jest tego doskonałym przykładem.

Analizując dalej koncepcję brokeringu, warto przyjrzeć się kolejnemu zagadnieniu, które jako jedno z nielicznych pozostało (zakładam, że świadomie) w omawianej koncepcji nierozstrzygnięte – a mianowicie pytaniu, gdzie właściwie kończy się rola brokera wiedzy, a zaczyna rola kogoś, kogo określamy mianem decydenta (*policymaker*). Jest to jedno z pytań stale obecnych w praktyce jednostek ewaluacyjnych, których aspiracje mogą być wzmocnione lub osłabiane w zależności od stopnia wykorzystania wyników ich prac i poziomu ich zaangażowania w procesy decyzyjne i zarządcze. Innymi słowy: *Czy broker kończy swoje działanie na przedstawieniu danych, informacji lub argumentów, czy też powinien proponować gotowe koncepcje i rozwiązania, a może nawet współdecydować o ich zastosowaniu?* Wydaje się, że autorzy w kilku miejscach skłaniają się ku temu drugiemu rozwiązaniu (m.in. wspominając o dialogu czy dyskusji z decydentami), co w mojej opinii jest na obecnym etapie zadaniem w niewielkim stopniu wykonalnym. Wynika to z dwóch zasadniczych przyczyn. Po pierwsze istnienia paradygmatu o niezależności ewaluacji jako procesu oceny i wartościowania interwencji, o której „być albo nie być” decyduje ktoś inny niż ewaluator, po drugie zaś – z miejsca i roli jednostek ewaluacyjnych w systemie zarządzania interwencją publiczną, która to rola nie ma charakteru partnerskiego czy doradczego, ale najczęściej jest niejako „służebna” wobec funkcji zarządczej i wynika z umiejscowienia jednostek ewaluacyjnych wobec osób/gremiów decydujących o fakcie i kształcie interwencji. O ile w pierwszym przypadku można założyć, że niezależność ewaluatora zapewniamy, zlecając badania podmiotom zewnętrznym względem zarządzającego interwencją (co zasadniczo

wyklucza analizy wewnętrzne), o tyle w drugim przypadku wpływ umiejscawiania jednostek na ich „siłę przekonywania” wydaje się jednak znaczący.

W tym miejscu warto zauważyć, że autorzy artykułu podejmują również próbę określenia warunków, jakie muszą zaistnieć, aby informacja została skutecznie odebrana przez jej adresata. Chociaż żaden z tych warunków nie budzi kontrowersji, to wydaje się, że aby zwiększyć siłę wpływu przekazywanych informacji i podjąć próbę przekonania do słuszności wynikających z nich argumentów, niezbędny jest jeszcze jeden czynnik – a mianowicie „ważność” osoby brokera. Chodzi o czysto psychologiczny mechanizm powodujący, że jako szczególnie istotne traktujemy informacje przekazywane nam przez ludzi, których traktujemy poważnie, którzy są dla nas wiarygodni, są w pewnym sensie autorytetem. Także te warunki muszą zostać spełnione, aby działanie brokera miało szansę przynieść rzeczywiste skutki. I tu ponownie pojawia się kwestia umiejscowienia jednostek ewaluacyjnych w strukturze instytucjonalnej. Albowiem szansa, że broker wiedzy będzie wchodził w bezpośrednią relację z najważniejszymi decydentami (marszałek, minister, prezes), nie mówiąc już o podejmowaniu w tej relacji dialogu czy prób przekonywania – jest raczej dość niewielka. Oczywiście są od tej reguły wyjątki, a nawet tam, gdzie one nie występują, podejmowane są zawsze próby docierania z wynikami badań do decydentów niższego szczebla, jednak trzeba pamiętać, że im więcej pojawia się pośredników, tym bardziej przekazywane informacje zostają poddane pod wpływ innych czynników, np. dodatkowych informacji, które mogą zarówno wzmocnić, jak i osłabić siłę argumentacji wynikającej z prowadzonych badań i analiz (*evidence*).

Wydaje się więc, że rola brokera wiedzy (oczywiście w dzisiejszej, generalnej praktyce) jest jednak w pewien sposób ograniczona do etapu dostarczenia określonej wiedzy, ewentualnie podejmowania prób kreowania zapotrzebowania na nową wiedzę, np. poprzez przekazywanie ciekawych, interesujących danych, zestawień czy opisów zjawisk, które mogą (ale nie muszą) wywołać określone zainteresowanie ze strony odbiorców. Z pewnością dobra identyfikacja zarówno przedmiotu zainteresowania, jak i czasu, w którym to zainteresowanie się utrzymuje, jest działaniem zwiększającym skuteczność pracy brokera – ale tu też trudno oczekiwać występowania relacji 1:1. Jest to o tyle uzasadnione, że nie zawsze broker dysponuje i operuje informacjami, które są w pełni wiarygodne, aktualne czy też „przekładalne” na inny kontekst, w którym mogłyby być wykorzystane. Jakość tego typu informacji jest *notabene* tematem, któremu można byłoby poświęcić osobny artykuł. Warto zatem w tym miejscu jedynie podkreślić, że niejednokrotnie w dyskursie publicznym pojawia się zjawisko „szafowania” wynikami badań, które pokazują często niespójne (a niekiedy nawet sprzeczne) obrazy zjawisk w odniesieniu do tej samej tematyki – w zależności od wykorzystanego źródła informacji (klasyczny przykład – *ocena poziomu emigracji Polaków po 2004 r.*). Stąd z pewnością do roli brokera warto włączyć (co też autorzy w swoim artykule sugerują) krytyczną analizę jakości zbieranych danych, umiejętność oceny ich przydatności i możliwego zakresu zastosowania, umiejętność syntezy danych pochodzących z różnych źródeł, ale także, co ważne – konieczność wskazywania ograniczeń w ich interpretacji. Z jednej strony może to nieco ograniczyć użyteczność czy zakres zastosowania informacji dostarczanych przez brokera, ale z drugiej – zapewni ich wyższą jakość i wiarygodność, co powinno sprzyjać budowaniu szeroko pojętego zaufania do tzw. polityki prowadzonej w oparciu o dowody.

W mojej opinii, przy całościowym spojrzeniu na przedstawioną koncepcję należałoby uznać, iż jest ona bardziej ewolucyjna niż rewolucyjna. Otóż, jak wspomniałem wcześniej, wiele czynności przypisanych do roli brokera już dziś jest realizowanych przez jednostki ewaluacyjne – choć nie w tak pełnym zakresie i z nieco innym rozłożeniem akcentów. Myślę, że w praktyce jednostek ewaluacyjnych **brokering**

wiedzy jest czynnością immanentną, występującą samoistnie w toku wykonywanych przez te jednostki (i z góry określonych odpowiednimi regulacjami) zadań i czynności, ale jednocześnie rzadko kiedy zaplanowaną i wykonywaną w sposób kompleksowy czy w pełni świadomy. Nie jest to w żadnym wypadku zarzut czy krytyka istniejącego stanu rzeczy, ale raczej konstatacja faktu wynikającego z oddziaływania szeregu czynników występujących w logice i praktyce funkcjonowania administracji publicznej. Należą do nich przede wszystkim:

- akcyjność występujących potrzeb powiązana z działaniami *ad hoc*, podejmowanymi w odpowiedzi na ich występowanie;
- zmienność priorytetów i kierunków interwencji publicznych, determinowana zarówno przez czynniki decyzyjne, jak i koniunkturalne;
- niewystarczająco rozwinięte mechanizmy autorefleksji instytucjonalnej – nawet wśród jednostek ewaluacyjnych, które taką rolę mogłyby pełnić na poziomie całej instytucji;
- brak konieczności (rozumianej zarówno jako regulacja = konsekwencja, jak i zachęta = korzyść) prowadzenia tego typu działań w sposób pełny czy kompleksowy;
- poczucie niewielkiego zainteresowania efektami działań brokera wiedzy.

Wydaje się, że szczególnie ten ostatni czynnik w wielu wypadkach ma znaczenie dominujące. Eksperti zajmujący się ewaluacją podkreślają, że mają poczucie niewielkiego zainteresowania decydentów wynikami badań ewaluacyjnych (zwłaszcza takich, które kończą się krytycznymi wnioskami), ale trzeba podkreślić, że jest to wrażenie z doświadczeń indywidualnych, zbieranych w pewnych momentach czasowych, dotyczące indywidualnych raportów czy analiz. Tymczasem jeśli spojrzymy na to zjawisko w sposób procesowy, to okazuje się, że wyniki badań w formie skumulowanej znajdują swoje odzwierciedlenie prędzej czy później w postaci różnych polityk publicznych. Zapewne z punktu widzenia brokerów i ewaluatorów istnieje oczekiwanie większego poczucia wpływu na rzeczywistość, jednakże należy pamiętać, że to właśnie krople drążą skały, a *od kropel informacji do strumieni wiedzy* zasadniczo nie jest wcale tak daleko.

Na zakończenie chciałbym dodać, że pomimo pewnych (nielicznych) zastrzeżeń co do szczegółów omawianej koncepcji i krytycznego miejscami na nią spojrzenia (wrodzony sceptycyzm), jestem gorącym orędownikiem działań polegających na systematyzowaniu, upraszczaniu i zarządzaniu wiedzą wynikającą z badań. Dlatego też rola brokera ewaluacyjnego wydaje mi się szczególnie bliska i godna upowszechniania – chociażby ze względu na zapotrzebowanie w tym zakresie, które z pewnością będzie rosło wraz z rozwojem źródeł i strumieni komunikacji.

Przemysław Herman – Naczelnik Wydziału Ewaluacji w Departamencie Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju. Ukończył studia na Uniwersytecie Warszawskim z dyplomem w dziedzinie nauk społecznych i politycznych. Od 2005 r. jest zaangażowany we wdrażanie programów operacyjnych w Polsce w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EQUAL, SPO RZL, PO KL, PO WER). Brał udział w projektowaniu, programowaniu i monitorowaniu działań na rzecz integracji społecznej i walki z dyskryminacją współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny. Obecnie jest naczelnikiem jednostki koordynującej system ewaluacji EFS w Polsce, współpracuje z rządowymi i samorządowymi instytucjami w zakresie oceny realizacji polityk publicznych i zasady równości płci. Od 2009 ściśle współpracuje z OECD, realizując projekty badawcze w ramach programu LEED dotyczące takich tematów jak zielone umiejętności, demografia, ekonomia społeczna oraz rozwój kapitału ludzkiego w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Katarzyna Lotko-Czech

Utworzenie i wdrażanie (szczególnie od 2007 roku, kiedy to już bardziej realnie mieliśmy wpływ na zarządzanie środkami pomocowymi UE) systemu ewaluacji polityk publicznych w Polsce stało się wielkim wyzwaniem dla administracji publicznej. W porównaniu z innymi krajami członkowskimi UE Polska wypracowała największy potencjał w zakresie ewaluacji polityki spójności. Co nie oznacza, że nie musimy już rozwijać i doskonalić tego systemu. Jednym z najważniejszych wyzwań dla polskiej administracji jest usprawnienie i udoskonalenie etapu identyfikacji potrzeb ewaluacyjnych i systemu komunikowania się pomiędzy wszystkimi interesariuszami ewaluacji. Stąd niezwykle ciekawe jest spojrzenie autorów opracowania pt. „Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych” na te potrzeby polskiej administracji publicznej.

Poniżej przedstawiam kilka komentarzy odnoszących się do zaproponowanego w artykule dra Karola Olejniczaka, Tomasza Kupca oraz Estelle Raimondo, spojrzenia na rolę jednostek ewaluacyjnych jako brokerów wiedzy⁴⁰.

- *Model logiczny działania brokera wiedzy* – autorzy bardzo trafnie sformułowali model, rozpoczynając go od „potrzeb wiedzy i użytkowników wiedzy”, wydaje mi się, że jest to najważniejszy punkt w procesie ewaluacji. Konieczne jest jednak mocniejsze zwrócenie uwagi, że oprócz wiedzy w zakresie interwencji, jaką posiadać powinni brokerzy, tę potrzebę powinni odczuwać i artykułować aktorzy polityki publicznej. Moim zdaniem najrzadziej mamy do czynienia właśnie w pierwszym etapie procesu ewaluacji z artykułowaniem potrzeb wiedzy przez decydentów, twórców, projektantów lub menadżerów interwencji publicznych. Etap przygotowania każdej ewaluacji nie powinien rozpoczynać się od potrzeby uzyskania dowodów na podjęte już decyzje.

Niestety w naszej rzeczywistości zbyt rzadko decydenci zwracają uwagę na konieczność najpierw zbadania danego zagadnienia, określenia jego stanu, dokonania ewaluacji i dopiero na podstawie obiektywnej diagnozy i ewaluacji podejmowania decyzji i projektowania interwencji.

Nawet jeżeli najwięcej uwagi poświęcone zostanie zapewnieniu użytecznych i trafnych rekomendacji, a decydenci nie będą chcieli z nich korzystać (bo nie dostrzegają potrzeby poszerzenia swojej wiedzy) to nie zostanie osiągnięty prawdziwy cel procesu ewaluacyjnego.

- Brak zaakcentowania, jak ważne jest rozpoczęcie procesu ewaluacji od dyskusji z decydentami czy osobami zajmującymi się tworzeniem programów/strategii, jakie są ich potrzeby, tylko skupienie się na konieczności spełnienia zapisów programu czy strategii o obowiązku prowadzenia badań ewaluacyjnych spowoduje, że zostaną opracowane kolejne setki raportów ewaluacyjnych. Ewaluację powinno się przeprowadzać tylko pod warunkiem jej praktycznego oraz poznawczego znaczenia.

⁴⁰ Komentarz opieram na swoich ponad 11-letnich doświadczeniach w pracy w Referatach zajmujących się badaniami i analizami strategicznymi, w tym ośmiu latach w kierowaniu jednostką ewaluacyjną w województwie opolskim.

W związku z tym ważny jest proces komunikacji i partycypacyjność na każdym etapie przygotowania i prowadzenia badań ewaluacyjnych, szczególnie na początkowych etapach. Nie może to być jednak mechaniczne wprowadzanie wszystkich potrzeb, tylko rzetelne ich przeanalizowanie i podjęcie konstruktywnych decyzji o przeprowadzeniu badań ewaluacyjnych. Jednocześnie moim zdaniem należy coraz mocniej zwracać uwagę na badanie nie tylko dot. jednej interwencji, ale analizować wszystkie wpływy na sytuację społeczno-gospodarczą danego obszaru lub na dane zagadnienie.

- W procesie skutecznego wspierania decydentów w prowadzeniu racjonalnych działań publicznych należy wzmocnić potencjał ewaluacyjny na poziomie samych instytucji. Ważne w tym kontekście jest samo umiejscowienie jednostki ewaluacyjnej w strukturze instytucji. Odpowiednia struktura organizacyjna, powiązanie bezpośrednio procesu ewaluacji z procesem monitorowania i programowania (nie tylko programów operacyjnych) wpływa na efektywną komunikację a tym samym powodzenie działań brokera i samego procesu brokeringu. Autorzy opracowania stwierdzają, że bezpośrednio powiązanie jednostki ewaluacyjnej z kierownictwem urzędu podnosi rangę ewaluacji, transferu wiedzy, zapewnienia większej niezależności i swobodę działania. Dodałabym jeszcze, że pozwoli to na osiągnięcie sukcesu pracy brokera, będzie on miał możliwość przekazania we właściwym momencie, we właściwy (bezpośredni) sposób rzetelnej wiedzy właściwym użytkownikom.

Trafne jest także stwierdzenie autorów opracowania, że brokerzy mogą czekać na zgłoszenie się interesariuszy z potrzebami wiedzy (rzadka zapewne jest to praktyka) lub aktywnie wypracować z nimi potrzeby. W części poświęconej złożoności reakcji odbiorców autorzy zwracają uwagę na konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami badań – decydentami, menedżerami. W praktyce jest to bardzo trudne i uzależnione od 1) siły/pozycji brokerów, 2) dojrzałości do dyskusji decydentów, bo może być to uzależnione np. od pozycji w organizacji takiego brokera.

- Wyniki ewaluacji należy łączyć z wiedzą z innych źródeł. Z punktu widzenia decydenta ewaluacja jest informacją, która może pomóc mu ograniczyć ryzyko podjęcia błędnej decyzji. Ryzyko to można zminimalizować w jeszcze większym stopniu, gdy dokona się połączenia wiedzy pozyskanej z ewaluacji z wiedzą pochodzącą z innych źródeł (analiz społeczno-ekonomicznych, wiedzy eksperckiej itp). Do pewnego stopnia te informacje mogą się dopełniać i wyjaśniać wzajemnie – pozwalając na ujrzenie szerszego kontekstu. Taką szansę dają powołane we wszystkich urzędach marszałkowskich obserwatoria regionalne, pod warunkiem że w swoich kompetencjach zawierają będą zarówno zadania z zakresu monitorowania i ewaluacji sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, w tym programów operacyjnych. A dodatkowo Obserwatoria będą podlegać bezpośrednio członkowi Zarządu Województwa, który nadzoruje prace Wydziału/Departamentu pełniącego także rolę instytucji zarządzających Regionalnymi Programami Operacyjnymi. Powyższy model może się właśnie wpisywać w konkluzje autorów opracowania zawarte w podsumowaniu.

Efektywne pozyskiwanie wiedzy przez decydentów, menadżerów interwencji – tak jak zapisano w opracowaniu – powinno wykorzystywać wszystkie (cztery) możliwości działania (ekspertyzy, analiz ilościowe i jakościowe, nowe badania). Pozyskanie takich umiejętności metadziałania i jego stosowanie powinno się właśnie odbywać w silnych merytorycznie jednostkach ewaluacyjnych, które najlepiej, aby były głównym trzonem obserwatoriów regionalnych.

Duże tempo zmian, jakiego coraz częściej doświadczamy, powoduje, że konieczne są szybkie badania, także wewnętrzne metaanalizy, metaewaluacje, które dają decydentom prawo do zmiany.

- Michael Quinn Patton stwierdza, że w każdej ewaluacji występuje wiele potencjalnych interesariuszy i całe spektrum możliwych sposobów wykorzystania badania. Ewaluacja skoncentrowana na wykorzystaniu wymaga przejścia od elementów ogólnikowych i abstrakcyjnych, tj. możliwych odbiorców i potencjalnych sposobów wykorzystania, do elementów rzeczywistych i konkretnych: faktycznych głównych użytkowników docelowych i ich wyraźnie sprecyzowanego zobowiązania do przyjęcia konkretnych, ściśle określonych sposobów wykorzystania. W ewaluacji skoncentrowanej na wykorzystaniu nacisk kładzie się więc na zamierzone wykorzystanie badań przez docelowych użytkowników⁴¹. Podstawowym zadaniem brokera staje się więc sprawna współpraca z osobami zaangażowanymi w programowanie i zarządzanie polityką rozwoju oraz podmiotami finansującymi ją. Niezwykle istotne jest posiadanie najwyższych kompetencji merytorycznych przez brokerów w zakresie całego spektrum ich działań, i, tak jak zauważono w opracowaniu, wiedza nt. produktów powinna być przekazana w jak najprzystępniejszy sposób w zależności od grupy odbiorców. Ponownie jednak zwracam uwagę, że nawet najlepiej przekazana wiedza nie zostanie przyswojona jeśli wcześniej interesariusze nie będą przekonani, że jej potrzebują.

Podsumowując, zaprezentowany materiał „Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych”, w sposób bardzo przejrzysty prezentuje kolejny etap rozwoju systemu ewaluacji, jaki powinien być wdrażany w polskiej administracji publicznej. Tworzenie i rozwijanie brokerów wiedzy z jednej strony jest tylko kolejnym etapem w doskonaleniu procesu badań polityk publicznych, a z drugiej strony wymaga niezwykle odważnych decyzji, tak aby brokerzy rzeczywiście mieli możliwość działania i to uznają za rewolucję. Zdecydowanie łatwiej będzie działać brokerom stosującym strategię „kolekcjonera wiedzy” i „sprzedawcy wiedzy”, a trudniej „architekta argumentów” czy „animatora uczenia się”.

dr Katarzyna Lotko-Czech – doktor nauk ekonomicznych, absolwentka Uniwersytetu Opolskiego oraz podyplomowych studiów z zakresu ewaluacji programów społecznych na Uniwersytecie Warszawskim. Od 1999 roku pracuje w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Opolskiego. W roku 2007 od podstaw tworzyła Referat Ewaluacji w Departamencie Polityki Regionalnej i Przestrzennej, w ramach którego także przygotowała i koordynuje proces ewaluacji programów operacyjnych zarządzanych i wdrażanych na poziomie regionalnym. Jest wiceprzewodniczącą Grupy Sterującej Ewaluacją w województwie opolskim, uczestniczy także w pracach Zespołu sterującego ewaluacją polityki spójności oraz Grupy Sterującej Ewaluacją Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju. Uczestniczyła w opracowaniu Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 roku, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego na lata 2007–2013 oraz uczestniczy w przygotowaniu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego na lata 2014–2020. Autorka i współautorka artykułów naukowych, m.in. z zakresu rozwoju regionalnego, polityki regionalnej, polityki spójności Unii Europejskiej, finansów publicznych, sytuacji społeczno-gospodarczej województwa opolskiego. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

⁴¹ Michael Quinn Patton, Ewaluacja skoncentrowana na wykorzystaniu, W: (R)ewaluacja Poszukiwanie nowych metod oceny efektów, red. A. Haber, Z. Popis, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 17–34.

Agnieszka Haber

Jak wskazują autorzy rozdziału „Brokerzy wiedzy...” ewaluacje (wśród decydentów, managerów sektora publicznego), jak dotąd w bardzo ograniczonym stopniu, budują wiedzę o skutecznym prowadzeniu działań publicznych. Dlaczego tak się dzieje? Przecież aktorzy polityki publicznej, angażując się w procesy projektowania czy wdrażania interwencji, stają przed różnymi problemami w adaptowaniu swoich rozwiązań do zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej. Co więcej, jest to zwykle związane z brakiem odpowiedniej wiedzy koniecznej do podejmowania optymalnych w danych warunkach decyzji. Z drugiej strony dysponujemy przecież coraz większą liczbą badań realizowanych na wysokim poziomie merytorycznym oraz dostarczających wartościowych wyników. Co zatem robimy źle? Dlaczego tak trudno dotrzeć nam do odbiorców i uzyskać ich zainteresowanie? Dlaczego wiedza, którą dostarczamy, nie jest wykorzystywana w zadowalającym stopniu? Czemu jest marginalizowana? Powodów jest wiele. Tych, które leżą po stronie podaży badań – a więc będącej w naszym⁴² obszarze oddziaływania – moim zdaniem – jest kilka:

- Po pierwsze **mamy stosunkowo słabe rozpoznanie (kluczowych) odbiorców**. Philip Kotler, wskazywał, iż klientów można klasyfikować w różny sposób. Jednym z takich sposobów jest podział na klientów najbardziej opłacalnych, bardziej rozwojowych⁴³. Nie jest więc prawdą, że każdy klient jest tak samo ważny. My natomiast (realizując ewaluację) mamy tzw. „odbiorców ewaluacji” – wśród których znajdują się wszyscy: od ministra, marszałka, prezesa, dyrektorów po menedżerów operacyjnych, beneficjentów, opinię publiczną lub jeszcze bardziej enigmatycznie IZ-ki, IP⁴⁴ itp. To powoduje, że zbyt często oferujemy ten sam – identyczny, rozmyty produkt wszystkim – zbyt rzadko zadając sobie pytanie **po co i dla kogo** tak naprawdę robimy ewaluację.
- Po drugie – **tak naprawdę niewiele wiemy o odbiorcach wyników ewaluacji lub wręcz nie znamy swoich odbiorców**. Jak często, projektując czy realizując ewaluację, zadajemy pytanie: Kim jest odbiorca wyników? Jak działa? W jakich warunkach działa? Co robi, by osiągnąć zamierzone cele? Jakie są ryzyka dla jego projektu? Jakie są jego wyniki? Jak definiuje sukces? W końcu – jakich informacji poszukuje? Do czego potrzebne mu są te informacje? Jakiego produktu (raportu) potrzebuje? Czy będzie w stanie wykorzystać wnioski i rekomendacje? Jeśli pomijamy tak elementarne kwestie, czy możemy powiedzieć, że rozumiemy potrzeby odbiorców ewaluacji? Czy możemy dostarczyć im to, czego potrzebują, to, co będzie dla nich użyteczne?
- Po trzecie – **nasz produkt (jakim jest ewaluacja lub jej wynik) zawiera szereg defektów**, przez które docelowym lub potencjalnym odbiorcom nie chce się przedzierać lub wręcz go odrzucają. Nie mam tu oczywiście na myśli błędów formalnych, metodologicznych czy też związanych

⁴² W komentarzu do artykułu *Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych* Karola Olejniczaka, Tomasza Kupca, Estelle Raimondo – pozwoliłam sobie przyjąć perspektywę komórki ewaluacyjnej, realizującej oraz dostarczającej wyniki badań ewaluacyjnych i tym samym pozwolę sobie w dalszej części komentarza posługiwać się retoryką właściwą dla tej perspektywy.

⁴³ Por. Philip Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 64.

⁴⁴ Będące z kolei strukturą zarządzania.

z wadliwymi wynikami lub nietrafionymi rekomendacjami – gdyż taki produkt w ogóle nie powinien trafić do odbiorcy. Chodzi o to co, jak oraz w jakiej formie przekazujemy odbiorcom. Większość raportów ewaluacyjnych (ale też prezentacji, podsumowań):

- ✓ Posługuje się językiem technicznym, skomplikowanym, wymagającym od „użytkownika” wysokich kwalifikacji oraz umiejętności. Parafrazując słowa Hansa Roslinga, niewielu ludzi doceni urok muzyki, jeśli będą mieli sądzić sam zapis nutowy. Aby pojąć piękno utworu, większość z nas musi go wysłuchać. My jednak uparcie posługujemy się zapisami w postaci cyfr, procentów, wykresów oraz dużych ilości statystyk pozostawianych bez interpretacji.
- ✓ Przybiera postać rozbudowanych tomisk – gdzie przedarcie się do sedna wymaga od odbiorcy czasu i determinacji.
- ✓ Jest częściej opowieścią „o badaniu” lub ewentualnie wynikach tegoż niż przekazem konkretnej wiedzy czy konkretnych rozwiązań. A przecież, jak pokazuje badanie PTBRiO, to, czego oczekują odbiorcy badań, to nie jedynie wysokiej jakości dane i użyteczne informacje, ale głównie wsparcie w podejmowaniu decyzji oraz rekomendacje i jeszcze raz rekomendacje⁴⁵.
A to jedynie krótka lista jego licznych słabości i barier użycia.

- Po czwarte – **mamy problem z komunikowaniem, dotarciem do odbiorcy oraz promocją wiedzy i rozwiązań**, jakimi dysponujemy. Ale też skoro nie do końca wiemy, do kogo mówimy i nie zadajemy sobie pytań, po co mówimy i dlaczego potencjalni odbiorcy mają w ogóle nas słuchać oraz nie zastanawiamy się jakie, wnosimy korzyści i jaka jest siła wniosków i implikacji dla procesu decyzyjnego dla odbiorcy – trudno się dziwić.

Projektując ewaluację oraz zamawiając ewaluację, na ogół proces implementacji wyników sprowadzamy do jednorazowej prezentacji wyników, niekiedy połączonej z jakimś warsztatem. Celowo używam słowa „jakis”, gdyż rzadko jest to profesjonalny warsztat implementacyjny, który obejmuje takie kwestie: jak zwrócić uwagę odbiorców, by skoncentrowali się na (naszym) przekazie: wyniku, rozwiązaniu czy rekomendacji oraz jak przedstawić proponowane rozwiązania, by odbiorca je zrozumiał, dostrzegł korzyści, przyjął za swoje oraz ...wdrożył.

Trudno zatem oczekiwać, że ten jednorazowy akt w postaci prezentacji (na ogół serwowany w dość nudnej formie) połączony z przekazaniem raportu/opracowania po pierwsze przyczyni się do przyswojenia wiedzy (odbiorca zrozumie przekaz, dostrzeże korzyści i ewentualnie przyjmie za rozwiązania dla niego przydatne lub ważne), po drugie wywoła skomplikowany proces przełożenia wiedzy na działanie, a w konsekwencji na zmianę. Czy nie jest to absurdem? A przecież tak się zachowujemy. Znakomita część badań nie tylko nie obejmuje innych działań niż prezentacja i upublicznienie raportu, ale również nie ma przeznaczonego budżetu i czasu niezbędnego na dopracowanie produktu końcowego, pracę z różnymi grupami odbiorców, pracę z użyciem różnych kanałów komunikacji oraz komunikację będącą interakcją z odbiorcami, a nie jednostronnym komunikatem. Innymi słowy mamy ewaluację (produkt), ale nie mamy **przemyślanej i zaplanowanej strategii jego komunikacji, promocji i sprzedaży**.

Czy broker wiedzy może być odpowiedzią na powyższe problemy związane z projektowaniem ewaluacji oraz z wykorzystaniem jej wyników? Zdecydowanie TAK (x5):

- tak – zwłaszcza w zakresie czterech z sześciu działań (wskazanych przez autorów artykułu), gdzie deficyty są największe:
 - ✓ skutecznego przekazywania wiedzy jej użytkownikom,
 - ✓ budowania powiązań z producentami i użytkownikami,

⁴⁵ Wizerunek branży badawczej 2013, PTBRiO, luty 2014 rok.

- ✓ wspierania rozwiązań wzmacniających użycie wiedzy,
- ✓ akumulacji i organizowania wiedzy w czasie;
- tak – ponieważ decydentom oraz menadżerom sektora publicznego coraz częściej potrzebny jest researcher, „tłumacz badań”, facylitator, który w dobie zalewu informacjami oraz różnego typu danymi będzie weryfikował i dostarczał wysokiej jakości wiedzy dopasowanej do konkretnego problemu i ich potrzeb informacyjnych.
- tak – ponieważ wykorzystanie wiedzy pochodzącej z badań ma charakter inkrementalny i kumulatywny. Niezbędna jest więc osoba (lub grupa osób), która będzie:
 - ✓ budziła świadomość decydentów oraz menadżerów sektora publicznego,
 - ✓ dostarczała wiedzę kontekstową, najnowsze praktyki i rozwiązania ze świata,
 - ✓ dostarczała argumentów za i przeciw dla diskutowanych rozwiązań,
 - ✓ stymulowała procesy podejmowania decyzji w oparciu o najlepszą wiedzę i dotychczasową praktykę;
- tak – ponieważ promując konkretne rozwiązania lub wnioski – jak wskazują Olejniczak, Kupiec, Raimodno – istnieje potrzeba budowy wokół nich koalicji (tj. angażowania liderów opinii w promocję i dyskusję o wynikach badań). Te jednak opierać się muszą na dialogu, którego obecnie jest za mało (o ile w ogóle istnieje);
- tak – jeżeli chcemy, by ewaluacja wspierała racjonalność działań publicznych i przyczyniała się do rozwoju gospodarczego i społecznego, konieczny jest rozwój kompetencji i umiejętności komórek ewaluacyjnych, nie tylko w zakresie realizacji badań i skutecznego przekazywania wiedzy, ale również potrzebnych do tworzenia powiązań (pomiędzy badaczami a odpowiednimi interesariuszami na poziomie kształtowania i wdrażania polityki) oraz budowania pozycji w systemie polityk publicznych.

Broker wiedzy wydaje się być bez wątpienia brakującym ogniwem procesu ewaluacji – zwłaszcza w wymiarze implementacji wyników. Jednak czy jest on *nową rolą jednostek ewaluacyjnych* – jak wskazują autorzy artykułu?

Jako **sposób działania** – brokering wiedzy – jest jedynie pewnego rodzaju ewolucją procesów ewaluacji. Jako rodzaj **nowej filozofii działania** – wymaga od jednostek ewaluacyjnych wprowadzenia małej rewolucji – zmiany sposobu myślenia (o celu realizacji badań) oraz przyjęcia na siebie nowych odpowiedzialności. Jednak jako **nowa rola** obejmująca *sterowanie strumieniami wiedzy potrzebnymi do skutecznego zarządzania działaniami publicznymi* – brokering wymaga szeregu zmian systemowych, tj.: lepszego wykorzystania istniejących zasobów wiedzy i zasobów sieci komórek ewaluacyjnych, czasu, pieniędzy oraz całego sztabu ludzi o wysokich (często zupełnie nowych) kwalifikacjach, rolach i zadaniach.

Autorzy bardzo wysoko stawiają poprzeczkę jednostkom ewaluacyjnym. Wejście w nową rolę budowania „reżimu wiedzy” wydaje się być bardzo trudne, ale nieuniknione, jeżeli wspólnie z decydentami i politykami naprawdę chcemy budować konkurencyjną gospodarkę, spójne społeczeństwo, które będzie w centrum a nie na peryferiach procesów rozwojowych. Jak powiedział amerykański baseballista Tommy Lasorda „różnica między niemożliwym a możliwym leży w ludzkiej determinacji”.

Agnieszka Haber – absolwentka Instytutu Socjologii UW, Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych UW, Katedry Zarządzania Projektami SGH w Warszawie oraz Politechniki Warszawskiej. Od 2004 roku

kieruje Sekcją Ewaluacji w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Jest odpowiedzialna za realizację ewaluacji programów wdrażanych przez PARP (programy przedakcesyjne oraz strukturalne w okresie 2004–2006 i 2007–2013) w obszarach rozwoju: sektora MSP, Kapitału Ludzkiego oraz Infrastruktury. Problematyką badań społeczno-gospodarczych zajmuje się od ponad 15 lat, zaś obszarem ewaluacji i zarządzania interwencjami publicznymi od 12 lat. Od 2005 roku organizator cyklicznej Konferencji Ewaluacyjnej odbywającej się pod auspicjami PARP i MiR (www.konferencja-ewaluacja.pl). Od 2005 roku wykładowca studiów podyplomowych, trener oraz autorka szeregu publikacji i opracowań z dziedziny ewaluacji programów sektora publicznego.